

周易·四书禅解之一

# 周易与现代社会

奇行 伟华 著

西藏人民出版社

毛泽东同志说：古为今用。

《易经》号称“群经之首，它是中国古代朴实的一部唯物论哲学巨著，包括了历法、星相（天文）、建筑、乐律、奇门、中医、气功、文学、史学、数学、物理、化学、经营管理、商务运筹等各方面的应用学说。

用科学的现代唯物论加以禅解，取其精华，去其糟粕。让其在实际运用中发挥应有的作用。

## 内 容 提 要

《易经》在中国传统文化的经典之中，号称“群经之首”，它是中国最古老的一部唯物主义的哲学经典之作。

自古以来，研究《易经》的人不计其数，但是每一个人都都不敢说自己是易经学家，不敢说自己已完全了解《易经》，反而愈研究愈觉得自己对《易经》不了解，因为《易经》的内容实在博大精深。

广义的《易经》除了《周易六十四卦》外，还包括了历法、星相（即天文）、建筑、乐律、奇门、中医、气功、文学、史学、数学、物理、化学、经营管理、商务运筹等各方面的应用学说，所以他是一本中华民族古代最朴实，是唯物的深奥文化结晶。

当然，由于当时的历史环境，易经内也有少量的不健康的東西，如“六十四卦”。但仅是少数，现在研究易经要站在唯物主义的立场上用其精辟，去掉不健康的東西，您就会感到它的伟大和实用。

“古为今用”是毛泽东同志的一句至理名言。所以用现实的唯物主义观点解开《易经》之谜,还其本来面目,它具有极高的实用价值。

如把《易经》中的观点用于现代管理、用人之道、为人处事,那么您就能解决在经营管理上的各种疑难,指导您搞好管理。

现代商业运筹,如何把握商机,《易经》一书中有朴实独到的见解。而预测学也不是迷信的东西,如现在人们预测天气、预测地震、预测灾害乃至预测经济形势,国际变幻风云等,不能说是一种迷信。



## 《周易》意言志：

天行健，君子以自强不息。

地势坤，君子以厚德载物。

山泉蒙，君子以果行育德。

天泽履，君子以辩上下，定民志。

火天大有，君子以遏恶扬善，顺天休命。

山风蛊，君子以振民育德。

明作离，君子以继明照于四方。

风火家人，君子以言有物，而行有恒。

风雷益，君子以见善则迁，有过则改。

水火既济，君子以思患而豫防之。

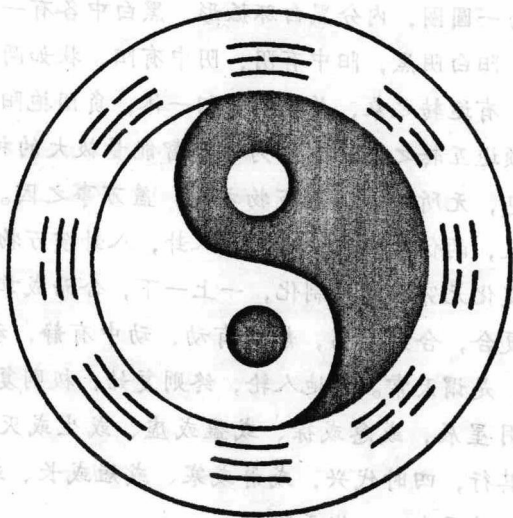
## 奥秘无穷的太极图

这是一张极为简要而又令人神往并且充满神秘感的太极八卦图。它为一圆圈，内分黑白环弧形，黑白中各有一圆点，是阴阳互根，阳白阴黑，阳中有阴，阴中有阳，状如两鱼，首尾交游而成，有运转之象，并显示阴阳一体，负阴抱阳之势，且显示阴阳顺逆互转之态。它实为一个智能量极大的神奇魔方，它无所不包，无所不容，蕴万物之源，盖万事之因。古人云：太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦演万物，万物生生不息而变化无穷。阴阳制化，一上一下，合而成章，浑浑沌沌，离则复合，合则复离，静中有动，动中有静，动极则静，静极则动，是谓天常。天地人轮，终则复始，极则复反，莫不咸当。日月星辰，或急或徐、或盈或虚、或生或灭，日月不同。以尽其行，四时代兴，或暑或寒、或短或长、或柔或刚，万物所出，造于太一，化于阴阳。

论及太极，虽道化无穷，然万质不外一刚一柔；万性不外一牝一牡；万物不外一动一静；万象不外一隐一现，一明一暗；万时不外，一昼一夜；万数不外一奇一偶；万理不外一正一负；万势不外一顺一逆；万事不外一得一失，一吉一凶；万

情不外一虚一实，一悲一欢，一离一合；万户不外一群一散；万战不外一攻一守，一正一奇；万谋不外一成一败，一得一失；人类自有兴衰、进退、荣辱、胜败等等。这一切无不在易理之中涵盖而尽。简言之：一阴一阳谓之道。

这就是太极的思维逻辑；这就是太极启示的天道、地道、人道的变化规律；就是宇宙间恒久无穷而又秩序井然的精神；就是宇宙间永恒的不可抵抗的新陈代谢法则。



## 导论 现代管理的活水源头

《周易》是一颗闪耀着绿色灵光的神奇瑰宝；是一博大精深的智慧源泉；是一部伟大的管理圣典；是一座有待开发的神秘精神宝藏。

自从出现人类文明，地球上最美的花朵——思维精神——就开始产生了。每一个时代都有自己的思维精神。每一种思维精神都代表了那个时代的要求，或者说是那个时代要求下的反映。尽管每一种思维精神在每一个特定的时代都表现为不同的形式（诸如宗教思维、太极八卦思维、辩证思维等），并因而都具有非常不同的具体内容。但是，当天、地、社会、历史的自然过程的辩证性质以不可抗拒的力量，迫使人们不得不承认它的规律的时候，当人们开始用思维的理性力量来把握自己生存空间和时间时，或者说，当人们开始以自己的认识能力和实践能力来驾驭和改造自己的生存环境时，人与物质世界的关系就变得愈来愈需要统一协调了，也愈来愈需要人们以全新的态

度来对待这种统一协调。

人们如何认识和把握自己所生存的环境，或者说，人们对生存环境认识和实践的程度如何，将不可避免影响着自己生存及生活的状态。虽然先哲们生活在经济、文化、科技和社会各个方面极不发达的古代，然而，他们凭藉着自己朴素、直接而又敏锐的眼光，和在那种特殊的社会环境下铸成的灵感力量和理性力量，在探索宇宙、自然、社会、人生的奥秘方面展现了耀眼的智慧光芒。他们的这种能力和行为，就算拿我们现代人的眼光来看，也无不为之赞叹。《周易》就是中国先哲们创造的一种精神和智慧的珍品。它所表现在总体上把握宇宙规律和世界发展模式，以及探知物质世界未来发展的神奇性，给我们现代人留下了一连串的思索和不竭的启示，而每一次的思考都仿佛使人们向无限的真理迈进了一步；而每一次的启示，都仿佛使人们懂得了某些更多更深的奥秘。

当先哲们遵循着那种神秘而思辩的逻辑来仰观天象、俯察地形、纵观历史、横识社会的时候，展现在他们面前的是一幅生生不息、永恒交错而不循着某种既定的法则在运动着的图画。不论是宇宙的变迁、自然的变化、社会的更替、人类生活的变动，无不处在各种不同的条件制约之下，表现着新陈代谢的命运。尤其是在人类的社会生活方面，那种具有形形色色的不同目的和动机的人们，在各种大小不同的事件和活动中，扮演着各种不同的角色，发挥着各种不同的作用。他们的成败得失、吉凶祝福、盛衰荣辱等命运的一系列难题，给我们的先哲们提出并且引发了他们更多的理性思考：

·是什么样的力量使宇宙在无限的时空中进行着永远不变重复的连续更替？又是什么样的力量使自然、社会呈现出各种不同的变化？

·是什么样的力量支配着许许多多事件的偶然性，甚至是许多有缺陷的东西？又是什么样的力量使大量的共同利益裹足不前，而许多微小的力量又在无限中快速的活动中？

·是什么样的力量使某些微不足道之物产生某种巨大的回应？又是什么样的力量使宇宙间到处充满着光怪陆离的景色，一个消逝，另一个又立即代之而起？

·是什么样的力量使宇宙、自然、社会按照这样的程序排列，显示出发展规则？又是什么力量打破了这种程序，而代之以另一种程序？

·如何才能使人事和谐？天人和谐？伦道和谐？人道和谐？

这些问题，吸引着、启发着、牵动着一代又一代的先哲们和一个时代又一个时代的思考。尽管出现在人们面前的这幅图画所产生的结果，随着光怪陆离的景色不断消失，消失之后又产生，乃至无穷无尽，但是，真正思维的精神总是不辞劳苦的、执著的寻求着在这些现象背后内在的、同一的、隐蔽的所蕴含的这一切暂时现象的根本力量。正是靠着这种顽强的毅力，社会以它所特有的深沉思考力量，揭示并发现了宇宙、自然和社会变化的统一性。他们坚信具有智力和自觉意志力量的世界以大量的、不断变化的、新的一系列偶然事件和活动显现着永恒的、不息的、同一性的铁的法则。这一法则，以一种神奇的秩序和特殊的逻辑力量深深体现在由华夏文明所孕育和创

造的经典《周易》之中。

“《周易》是一座神秘的殿堂。因为它自己是由一些神秘的砖块——八卦——所组成。”这座殿堂一直到二十世纪的现代都还散发着神秘的幽光。（郭沫若《中国古代社会研究》）

《周易》之所以神秘，是因为人们还没有最终破解它所包含的巨大的精神魔方。而这个魔方不是把西方的实证科学和东方的古典智慧完美结合的枢纽吗？不是西方在自己的发展中所缺少的精神整体论，和在华夏文明中所超前揭示的发展统一论的真正统一点吗？

《周易》是一座智慧的宝库。

作为宝库，它为人类文明社会提出了许多直到如今还依然有生命力且极为宝贵的思想原则、思维方法和内容。一旦人们涉足这座宝库就会立即被它的许多珍奇的思想所折服。人们不禁会问：为什么在三千多年前，中国的先哲们竟能在那种社会条件下，创造出如此神奇的思想呢？又为什么能把人们对宇宙、天地、人生的认识和思考纳入到那种奇特的思维模式和思维程序之中呢？惊叹之余，智慧宝库的神灵之光是否能光顾你呢？

《周易》是一部辩证哲学的经典。

《周易》中最基本的概念是阴与阳；最基本的辩证法是阴阳易变法。它用阴阳的圆道、易道变化来说明宇宙万物的一切变化，并把一切自然的、社会的现象纳入阴阳变化序列之中去加以辩证说明。《周易》阴阳变化的准则在于天地人之间。《周易》深刻的揭示了一阴一阳的相反相生、相生相成，运转不

断、生生不息，为宇宙之中万事万物盛衰存亡的根本。离开这一根本，宇宙的变化和运动就无从认识和把握。继续阴阳之道而产生宇宙万物的就是善道，成就万事万物的是天命之性。《周易》所揭示的“易道”为“生生不息，发展变化”的辩证之道。

《周易》是人类崇高的道德典范。

《周易》透过占筮在启示天道、人道、地道“天地人”相互感应的变化规律，告诫人们要把握人生立身处世之本。天地阴阳刚柔动静的微妙作用，是万物生成发展的基本根据。阐明这一原理法则并广泛应用到宇宙与人生的一切变化现象上，就能使人知变、应变、适变。就能使人去恶向善、趋吉避凶。《周易》以宇宙恒久无穷而又秩序井然的大度精神劝勉人生要自强不息、厚德载物、振民育德、独立不惧、自昭明德、致命遂志、贤德善俗、遏恶扬善、顺天休命、造福社会，这是人类最高的道德理想。阳阴、刚柔、动静于循环无穷的变化作用中，使宇宙生成、发展、和谐、统一，符合这一宇宙精神的就是善。传统道德上的仁、义、礼、智、信为善，这是基于道德律与自然律相统一的思想。《周易》崇尚阳的刚健正大，也没忘记阴的柔顺谦和。《周易》告诫人们：无平不陂，无往不复，盛极而衰，物极必反，欲速则不达，这些至理是人生在世的处世宝典。

《周易》是宇宙精神展示的伟大作品。

《周易》阐述了宇宙大自然变易而不易，复杂而简单，生长而衰亡，致动与致静，致刚与致柔，在变化中生成发展，于



反复中保持统一，于相错中保持和谐的变化规律。这一刚健中正、无穷无尽、生生不息的生命力和生命源泉，正是宇宙精神之所在。这一宇宙精神涵盖着一切、俯瞰着一切、君临着一切、贯通着一切，并与人生的立身处世原则相交融，与人类社会的更替变迁相适应，与天地人三者的交互作用相统一。

《周易》是一部神奇的未来学著作。

谓之神奇，乃是因为：《周易》自身蕴藏了宇宙一切事物未来发展的“基因”或“因素”，透过阴阳致动，五行相配，干支相随，易数相推，就能帮助人们预知未来，通达变化之道。这种神奇奥妙、变化莫测的预卜先知之理是易道之必然的表现。《周易》内含的预测“密码”尽管用现代的科学理论还难以完全破解，但它能把事物未来发展的许多趋势和变化特征乃至变化程序，都比较正确推断和预测出来，不能不说是一种非常神奇的高级学问。《周易》的这一预测功能对其他科学的促进和影响，不正在日益显示出一个极其光明的前景吗？

毫无疑问，《周易》是中华民族对世界历史和人类社会的伟大贡献，也是华夏文明对人类文明的伟大贡献。

自从开天辟地、创立文明以来，请问，在人类的历史上还有哪部经典存在三千多年至今仍历久不衰？又有哪一部论著所揭示的理性之光直到现在还依然闪烁着耀眼的光芒？还有哪一部圣典提出了如此深奥又如此简单的道理，能被广泛运用到各种科学和人们的各种行为之中呢？唯有《周易》，它是人类共同智慧的结晶。

试想：面对茫茫无边、无始无终的宇宙，喜怒无常、变化

万千的大自然，恒久不衰、交错更替的发展史，人类自身是多么渺小！人类以自己有限的身躯去抗衡和改造无限的宇宙，正像以弱小的兵力去对付异常强大的敌人。而人类胜利了，人类获得了自己生存和发展的权力，并且赢得了日益增多的社会财富。请问：这不是有某种精神力量在发挥巨大的作用吗？唯物主义哲学所揭示的“精神作用于物质”的理论在这里不正是非常巧妙的统一起来了吗？自强不息的精神，生生不息的精神，天地人相统一的精神，刚柔并济的精神，知变、应变的精神，无为而治的精神，中正精神等等，不正是鼓舞、推动、促进、支配和指导人们超越宇宙、超越自然、超越自身的经久不衰的精神力量吗？当思维精神变成某种力量的时候，它所产生的巨大能量是维系人类社会和宇宙、自然相统一的基本保证，也是人类获得自身生存，繁衍、发展和不断文明化的基本条件之一。

依据上述，《周易》所揭示的精神内容可概述如下：它在肯定事物运动变化无穷无尽的基础上，推测出事物发展到一定程度就不可避免的走向它的反面；同时，它又把事物发展理解为各种矛盾趋向和谐统一与不断往复的过程。

根据这一思想，宇宙、自然的变化是个永恒不息的过程。然而，任何具体的事物在其变化过程中的某个阶段，某个周期，又有着自己独特的表现模式。而每一个表现模式在演化出新的模式之后，自己的功能也就随之消失了。在模式变幻的整

个链条中，每一个阶段和模式都有其存在的理由和根据；而另一个新阶段和新模式的出现又同样具有自己存在的理由和根据。

根据这一思想，整个宇宙和自然的运动是一个巨大的周而复始的循环图。每一具体事物的运动又都表现为一个各具特点的小循环圈。小循环圈包容在大循环圈之中，并受大循环圈的制约。虽然大小循环圈的运动形式各异，但它们都具有统一的周期、统一的节奏、统一的步调、统一的法则。宇宙和自然在运动的相关性上活像一座巨大的机械钟，每一项具体的事物，每一事物的具体演化不就犹如这座大钟上相互交错咬合的齿轮；阴阳合化、五行回环、干支相交是钟上紧的发条，推动着指针的运转，并决定运转的速度和节拍。

根据这一思想，任何事物的发展虽然具有一定的程序，然而，这种程序表现在各种阴阳矛盾制约和阴阳五行生克制化的交互作用之中。正是这种相互制约和交互作用，使事物的发展呈现出形形色色的姿态和千变万化的形式。

根据这一思想，既然事物的演化、变化和发展是这样一个人面貌，那么逻辑上自然就可以认定：按照这样一种思维去观察、认识和分析事物，就可以愈来愈接近于把握事物的本质，即接近于对真理的认识。人们对真理的追求，是在有限的物象之中找到无限，是在暂时的变化之中找到永久，并且使其确立起来。这就是人们对事物本质和规律的认识与把握。因此，对宇宙、自然、人类社会的一切真实的认识，都是对永恒的东西和无限的东西的认识。

上述这些“易道”的观点，具有永久的精神魅力。《周易》的这些理性之光，对中国乃至对整个人类社会文明的影响都将是永恒的。

重要的不在于认识世界，而在于改造世界。

先哲们创立了《周易》，后人又不断演化《周易》，其目的并不在于卖弄玄虚，而在于启智、寻道、探索人与自然和宇宙相统一的途径。就这种意义而言，《周易》又是一部神奇的管理学著作。说它神奇，即在于它是一种极为特殊的逻辑思维，并以这种思维所产生的思想为历代统治者、领导者、管理者提供了无尽的管理思想、管理原则、管理方式。他们不断从中得到新的启发、新的灵感、新的智慧，仿佛它成为人们一种取之不尽、用之不竭的精神力量源泉。《周易》所创立的这种极为特殊的逻辑思维就是“太极思维”。

·这是一种独一无二的，超前的和跨越时空的思维。

·这是一种把天、地、人相统一，并有机的放在某种特制的思维模式中，使之发生相互感应性的思维。

·这是一种把易道、易理、易变、易象、易辞相统一而又辩证有机结合的思维。

·这是一种呈现出无限的思维推演，而每一次推演又都是在更高的阶段上重复着原有“太极易道”精神的思维。

·这是一种能由此及彼、由表及里、由现象到本质、由形式到内容、由可能到现实、由结果到原因的不断递进无穷序列的思维。

·这是一种能由局部预测整体、由现在预测未来、由暂时

预测永久的神奇思维。

·这是一种无为而治、协调和谐、有序有效、注重整体利益的思维。

正是由于这种思维所具有的神奇性、普遍性、综合性和辩证性，在历代王朝的政治、经济、军事和人事管理中，曾发挥过极为重要的作用，在历史的发展中深深地打下了它的烙印。

如果把我们的观察问题的视野从古代转到现代，又从现代转到古代，并不断改变观察问题的角度，那我们就会发现一系列奇特的现象：为什么现代管理的许多思想、原理、原则、方法能在《周易》中找到它的雏形？为什么现代管理中所倡导的许多管理精神能在《周易》中找到它的源头？为什么管理者在现代管理实践中所从事的一切管理行动，依然与《周易》所倡导的基本理论有着自然的关系？

或者说：为什么《周易》所提出的精神在现代管理中仍然有着如此强大的生命力？为什么《周易》所提出的一系列理论仍然对现代管理有着较强的指导力？为什么《周易》所提出的思维逻辑仍然对现代管理者有着广泛的适用性？

或者说：为什么现代管理者背离了《周易》所提出的基本管理原则时，就导致管理实践的失败？为什么当现代管理者在管理实践中忽略了《周易》所提出的基本精神时，就出现管理活动中的混乱乃至失败？为什么当代管理者在管理实践中迥异于《周易》所提出的基本管理方法时，就会出现极端盲目的管理行为？

或者说：为什么现代管理与三千多年前的《周易》有如此

密切的契合与不可分割的联系呢？

这些问题，都可以归结为：《周易》所蕴藏的管理精神、管理原则和管理原理是现代管理思想的本源。现代社会所创立的现代管理理论及其理论体系，就其实质而言，是《周易》管理思想、管理精神的延伸和发展。虽然二者在时间、地点、民族、思维形式上不同，但他们所体现的基本思想和精神有着极大的共通性。这就表明了，它们是人类精神文明同一发展长河中的源与流。试想，如果没有古代先哲们对宇宙、自然、人类的宏观与整体的科学认识，又怎么能有现代人对这些问题的更深刻认识呢？反之，现代人对各种事物的广泛而深刻的认识，不正是以先哲们的认识成果为基础吗？

就这个意义来说，《周易》所创立的庞大的管理思想体系与现代管理思想体系是同一真理体系的两个不同发展阶段，或者说，是人类同一认识过程中的两个不同发展阶段。当后一阶段表现着人们对管理实践具体深化而往往忽略对管理实践整体把握的时候，前一阶段人们对管理实践总体把握的思想不正是对后一阶段认识的绝妙补充吗？这种逻辑上的相互补充，不正是人类思维进化、管理实践深化的重要动力和原因吗？

管理界的不少人都曾认为：现代管理思想是发源于西方世界，然后被引入东方世界。这种认识并不全然错。西方社会也有它自己独特的思维方式，在人类历史上，他们也曾创造了灿烂的古代文明（古埃及文明和古希腊文明等），对人类文明的发展和丰富做出了不朽的贡献。在管理方面，他们提出了许多有价值的管理思想，从早期的一般管理思想到后来的科学管理

理论、经营管理理论、组织理论、行为理论到现代的动态平衡理论、决策理论、权变理论、系统管理理论、管理过程理论、社会系统理论、管理科学理论等，都曾对人类的管理事业做出了显著的贡献。然而，人类的文明是统一的。西方的精神创造只是人类整个文明的一部分。东西方精神创造的统一，才是人类文明的全部。因此，人类社会的管理思想并不仅仅发源于西方，即使现代管理思想也并不只是西方所独有，而在远古的中国早已形成了一个庞大的管理思想体系。几乎现代管理的一切思想和原则、原理和方法，都可以在这个管理思想体系找到它的根须和萌芽。

就其特征而言，西方管理思想带有极强的实用性、操作性和具体性，东方管理思想（主要指中国）带有极强的玄妙性、综合性、整体性；西方管理思想具有直观感，而东方管理思想带有神秘感；西方管理思想注重人的“恶性”管理，而东方管理思想则重视人的“善性”管理；西方管理思想注重人的各种欲望的研究、激励和管理，而东方管理思想则重视人际的相互协调和“仁义”管理；西方的管理强调管理者对管理对象的“管束、约束”，而东方管理则重视管理者自身管理，即自修明德、自我修养，自我提高；西方管理注重“法制”，东方管理重视“无为而治”，等等。

东西方管理上的差别是明显的。然而，他们之间又具有较强的互补性。如果人们不愿走偏激，而行中正之道的話，那么，东西方的管理不正是需要有机地融合或结合起来，发挥各自的长处，克服自己的不足吗？现代的国际社会难道不正是需

要走向这样一条互补之路吗？当国际社会面临资源紧张、人口遽增、粮食短缺、环境恶化、战争阴影等威胁的时候，不正需要人们多从宏观上分析处理各种社会问题吗？

当西方的实证科学过分追求和强调对事物局部具体深刻的分析而遇到困境的时候，许多开明的科学家纷纷公开宣称：西方的实证科学，应该到东方古代哲学中寻找理论根据，以便找出爱因斯坦苦苦追求了四十年而毫无结果的有关宇宙的统一原理。这一行为显示了什么呢？

它显示了：

东方智慧是解决当代科学发展困境的重要思想和方法论的源泉；东方智慧带有超越时空的永恒性价值。只有东西方智慧融合一体，才是东西方文明发展的根本道路。

如果我们换一个角度，不是完全也可以这样提出设想：

当西方的现代管理科学过分追求数理方法管理和具体性管理而遇到发展困境的时候，不正是需要到中国古代智慧中寻找“天人合一”、“综合整体管理”、“和谐管理”和无为而治”等管理思想吗？

思想的交叉融合能够产生更有价值的思想。这已经是历史的事实。《周易》无疑是东方智慧的象征，虽然有其历史局限性，也还有许多难以被人理解的疑问，但它所创立和倡导的科学精神则是永恒的，有着明显的超时空特性。同时，它所提出蕴含管理的思想和精神也是永恒的。西方的管理思想和精神也



有它的巨大优越感和历史现实感，但也不可避免的有它的历史局限性。如果我们把东西方两种管理思想体系有机的融合在一起（不是简单、机械的拼凑或相加，而是各自扬弃不足的方面，保留自己的精华方面），那么，一种更新的或全新的管理思想体系不就可以创造出来了吗？虽然这是一件极其艰难的工作，但不也是一件非常有意义有价值的创立新管理思想的系统工程吗？当我们把《周易》这座巨大宝藏中的管理思想的“珍宝”逐一挖掘和清理出来的时候，不也为这项工程做了一件非常有意义的工作吗？

中国希望走向世界，世界也希望走向中国。当西方的管理思想家、管理理论家和实际管理者在各自的领域遇到了问题而又难以解决的时候，他们也先后把自己的眼光转向东方、转向华夏文明、转向华夏文明最古老的圣典《周易》。在这里，他们发现了许多至关重要的管理思想、管理原则和管理方法。他们感到震惊，以致不得不一次又一次掀起了《易经》热，并且在他们的管理领域和管理实践上身体力行，相继效法和运用其中的精神。

一开始，他们是从预测、占筮的角度去研究《周易》，继而发现它不仅仅是一部“易占”的书，而且是一部充满智慧的圣典。它的真正价值并不在于它仅仅具有预测功能，而在于它蕴藏着一种崇高的、不息的、和谐的、刚柔并济的精神力量，在于它是“极尽幽静，研究神机莫测，通万事之理”的一门大学问。他们第一次真正贪图到：《周易》的博大精深，是因为它包括了华夏上古社会的哲理、伦理、政

治、经济、管理、军事、法律、民俗、天文、医学、人体、五行、预测、文化、教育等多门科学和学科的理论精粹。

那么，西方人是怎样研究《周易》管理理论的呢？研究西方人如何研究东方人的智慧，是研究东方人智慧的一个重要方法。为了使我们《周易》太极思维和现代管理的议题研究更为全面和系统化，我们不妨按照西方人的思维逻辑，洞悉一下他们如何研究《周易》管理思想的过程和结论，并予以必要的评价，是很有意义的一件工作。

西方对《周易》管理思想的研究，是从“太极”入手，分析了“太极”玄奥的哲理思想与管理思想的统一性；进而研究“两仪”即阴阳互变在管理过程中的引申和作用；然后，他们对“三才”（天、地、人为三才）论进行了实用性的研究，并认为管理的“三才”与《周易》“三才”有一致性。继而，他们对“四象”、“五行”、“六爻”、“七政”、“八卦”、“九宫”、“合十象”等与管理进行了一系列对应性研究。尽管这种研究显得粗糙和简单化，但仍有较强的理论意义和现实意义。

## 一、太极与管理（注①）

“无极生太极”。无极泛指时空的无限性。太极是由无限演化而成。太极是宇宙一元的两面（太极图——阴阳鱼可表示），阳中有阴，阴中有阳，相互对应、相互渗透、相互作用、相互转化、生生不息。以整体言则天地，以卦体言即阴阳。其他真伪、善恶、有无、奇偶、虚实、方圆、生死、昼夜、男女、刚

柔、贵贱、爱恨、内外、乐悲等均是一元派生的两面，是阴阳转化的结果。两面相互转化而形成一个过程的整体就是太极。宇宙是太极，自然界是太极，社会是太极，国家、企业乃至个人、细胞、分子等都是一个完整的太极，任何一个相对完整的事物都是一个太极。一个管理的系统自然也可称为一个太极。

在管理中，管理者和被管理者相辅相成，对立统一即产生运动，因而构成一个太极。管理者要自觉运用太极原理（即阴阳变化、相克相生，即生克制化而致动），科学分析太极圈中阴阳的容忍、包含、融合、进退现象，既要追求管理中赢得利润的目标，又要注重人的本能、欲望、自尊和价值观；既要实施刚健管理（即制度、法制、规章等管理），也要注重柔顺管理（即感情、人格、激励、激发、弹性管理）；既要透过激励而使员工的积极性发挥出来，也要透过制度的规范，把这种积极性限制在合理的界限内。要透过管理，使管理者和被管理者和悦相对，达到“致和”境界。要承认任何人都是一个太极，他本身是阴阳融合，都有自己特殊的融合管道和形式。因此，在管理中，要因人而异、因事而异。处理问题、解决矛盾要对症下药，具体问题具体分析，具体分析之后再具体解决。不管对什么样的员工，都要始终尊重其人格和尊严。这样，才能使其充满和气，太极完整，刚柔并济，阴阳合道，生生不息，繁荣昌盛。

## 二、两仪与管理

“太极生两仪”。易有太极，乃生阴阳两仪，即是整体一分为二。阴阳观念，可用于很多事物上，管理也不例外。

在现代管理中，有以经营或以生产为中心的管理，也有以目标或以利润为中心的管理，时至今日，最有效、最符合阴阳观念的管理方式莫过于管理者（为阳）与被管理者（为阴）共同参与的中道管理，即“中庸管理”。这是现代最实用最有效的管理法。之所以如此，就是这种管理方法能充分激发管理者与被管理者的积极性，使双方都能在管理过程中实现自己的价值，满足自己的需要和参与欲望。那种只强调管理者权威的至上性（即夸大阳的作用），而忽略被管理者积极性的作法，实践证明是无效的管理。日本管理是“和谐”高于一切的人际关系管理。中国和西方国家中的“民主管理”和“参与性”管理也体现了《周易》两仪原理。

在管理中，所谓“拿中间而照顾两端”，“上中下一团和气”，“上层放心，中层称心，下层热心”，管理者下授必要的权力于被管理者，被管理者向管理者负责等等，都是《周易》“致中和”即“两仪”原理的体现，完全符合八卦中乾卦的“安人”概念。

## 三、三才与管理

所谓“三才”是指《周易》中天、地、人三才。“天人合一”是《周易》中重要的哲学思想。“天地合一”构成了《周

易》中重要的科学思想。“天、地、人合一”形成哲学与科学以外的数学思想。《周易》“履卦”启发管理者先要心物一体。善用人才，“亲君子远小人”，使企业内部上下同心协力，彼此充分沟通，才有吉祥之象。吉祥来自“祥和”，“祥和”必然产生合力，而唯有合力才能形成效益。这是现代管理中的一条基本原则。管理就是领导，领导就要调节好人与人之间的关系，把下属和群众都凝聚在你的周围，自愿去做想让他们做的事情。

天时、地利、人和，是保证管理成功的三个最基本的要素和条件。只有使三者有效的结合起来，管理才能立于不败之地。

为了使管理更有成效，主管需要了解管理上三个关系密切而作用又不相同的要素，即需要、目标、行为，并想办法使三者巧妙结合起来。

管理上通常要满足三种需要，即生产的需要、个人的需要、组织的需要。管理者要将这三种需要有机地结合起来。这是增强管理效率，激发群体力量的主要管理内容。在管理中，若要求员工有积极的表现，有高度自觉的工作行为，单靠制定目标是远远不够的。制定合理的目标，只是管理成功的必要条件，但不是充分条件。充分的条件应有效满足上述需要，要克己安人，知人善任，任人为贤，贤者为先，贤者为重，贤者为主，贤者为首。这就需要有一系列合理的管理行为，包括计划和方案的确定、组织和控制手段的选择、监督和调节的实施等。

《周易》有三易：不易、变易、简易。如果把“三易”用在生产经营管理方面，就是科学性管理。

一般而言，大凡受欢迎的某种产品，通常具有六个条件：即它安全可靠、性能先进、外观漂亮大方、舒适、经济、耐用。这是“不易”原则。产品力争上游，变化革新，精益求精，质量上乘，价格合理，这是“变易”的措施。至于产品的宣传，要介绍使用和操作的简单方法，才能有效扩大其影响，这是“简易”之理。

在科学管理中的经权管理，也深刻体现着“三易之理”。“经”就是经营管理之道，是管理的终极目标，是指导管理活动的法则和政策，是不易的常道。“权”是变易部分，就是变化、变通、变易，是特殊的变通。掌握经权之道，便能应付有所变和有所不变的一切复杂事物和问题。

讲变易，是《周易》的一个基本特点。阴阳对立统一是易道变化之根本。《周易》是由许多相互联结和渗透的易卦所组成，而易卦是反映客观物质世界各种现象的。这种反映只能是抽象而已。而抽象的反映又是透过卦象来体现的。在客观世界中最大的物质现象莫过于天地，而天地代表了《周易》六十四卦的首卦，它代表着阴阳、刚柔的相反相成、对立统一。这种相反相成、对立统一推动着事物的发展，从而产生万物，因而有变易。管理之道，贵在正确掌握变易之则。

《周易》既讲阴阳之化生万物，又讲五行生化制克的辩证法。生之则顺、则吉，克之则逆、则凶。因为事物的变化是事物的根本属性，所以，人们在管理中，要根据事物的变化特点

和规律，选择有利的时间，即宝日、义日、和日，力避制日、伐日；二是要选择有利的空间，即要选择开门、休门、生门，因此“三门”为吉门，而忌选伤门、杜门、景门、死门、惊门，因此“五门”为凶门。要选择恰当的方法。因为方法的选择对于管理者尤为重要。由于一切事物都处在不断的变易之中，因此，管理方法也应随机而变。具体而言，即在管理过程中，不能走极端，不要偏极行事，要中正、中和。其次，在管理中，要因时、因地、因人制宜，要分析各种主客观因素，采取适宜的措施。不能硬套某种格式，不能把任何一种管理方式和方法绝对化、僵滞化。

#### 四、四象与管理

四象，在《周易》中是指：老阳、少阳、老阴、少阴。四象象征四方、四时，是代表事物存在和变化的四个方面。《周易》上的四象观点，对管理者来说，也有其借鉴意义。管理者的职责范围通常有两个方面：一是建立良好的人际沟通关系，使上级和下属之间能够和睦相处，相互协调。二是设法解决人与人之间可能发生的影响管理目标的各种矛盾。

若要建立良好的人际关系，基础在于以下四点：

(1) 要让员工都知道他本人的工作应如何进展，进展到何种程度，才符合管理目标的要求。

(2) 要奖惩分明。

(3) 要先告诉员工各种影响他们自身改变的因素，使员工懂得自身的价值及表现形式。

(4) 要知人善任，充分发挥每个员工的特长和积极性。

这四点，既可以沟通人与人之间的关系，又可以安人和避免问题的发生。若当一些难以避免的问题终究发生时，要及时采取慎重而果断的方法，以便及时的、合理的、巧妙的解决。依据上述，管理者必须具有二知四巧素质：即工作上和职责上的知识；领导、教导、方法和安人技巧。这是管理者保持管理秩序，使管理正常发展的四种基本条件。

《周易》中有关卦辞启发人们要注意天的法则，即四时循环而无偏差。要顺应自然，在解决任何问题之初要观察审度。居于领导之位者，随时都应在慎重的观察之中。

当管理者面对复杂的难题时，要先定下解决问题的目标，这便是“经”，然后考虑时空四时的四象环境来用“权”，以求通权达变。此外，还要考虑四点：即把握权不离经，考虑内外环境的变易，适时适度和因时制宜。

在决定计划、目标、决策时，也要注意相关的讯息、审度与决定、采取的行为，并考虑结果。

管理者的领导方式可归纳为四个字：安、和、乐、利。

安：安泰、安康、安全、安吉、安祥。

和：和善、和谐、和睦、合作、中和。

乐：欢乐、乐观、福乐、快乐、乐意。

利：互利、利欲、利益、利害、利他。

若管理者的管理方式体现了这四点，事业定能成功。事必亨通，正道而利得。这也体现了管理的崇高道德法则。

《周易》各卦离不开位、时、中、应的基本观念，它为管



理者提供了宝贵的管理思想。

位：指空间的变化。空间的变化是执事的必要条件，选位当而事成，反之则败。

时：循时机。适时机，则事成，反之则事败。要待有利时机，不失时机和乘机而行。

中：居中。待人接物，处事要诚心诚意，言必行，行必果，心诚则灵。

应：感应。矛盾双方缺一不可。双手合拍才能传声。宇宙间阴阳缺一不可。只有互相至诚，才能双方感应。只有为对方着想，才能得到对方的感应。

## 五、五行与管理

凡宇宙间万物的活动，均可用《周易》的金、木、水、火、土五行来加以说明。这虽然带有极大的玄学神秘性质，但它又多少带有唯物主义的精神。五行之间存在着相生相克、生克制化的规律。

相生：有互相滋生、相进助长的意思。相克：相互制约、克制、抑制的意思。

五行相生：木生火、火生土、土生金、金生水、水生木。五行相克：木克土、土克水、水克火、火克金、金克木。

事物有生中有克、克中有生、相反相成、相互为用的关系，推动并维持着事物的正常生长发展与变化。

五行的生克制化，是世间一切事物存在的基本状态。奥妙的“五数”在《周易》中是始终一，分为二，通于三，由三再

分阴阳而成五。五数的应用范围很广，在管理中也处处显示着“五数”的作用。

在管理上有五种基本要素：人、财、物、讯息和时空。

管理的过程分为五个基本阶段：①决定方案和行为目标。②设立指挥和组织系统。③确定质量及检验标准。④实施控制和协调。⑤监督和反馈。

管理通常分为五种基本职能：计划、组织、人事、指挥、监督。

现代管理有五种基本方法：行政方法、经济方法、法律方法、思想教育方法、数理方法等。

管理幅度的原则，在控制员工时以五人最为适宜。

西方管理学家都普遍认为：五人小组的管理活动是最有效的活动。现代日本和西方企业的好多生产组织单元都是以五人为一单位，其工作效率和效果往往最大。

西方人视“五数”为神奇之数，奥妙无穷，它给人以无限的遐想。管理者在实际的管理过程中常常把“五”做为自我管理行为的一种多元化的“玄机之数”。

## 六、六爻与管理

六爻是《周易》中六十四卦每一卦都有的爻位。六爻之位，按一二爻在下居地位，三四爻在中居人位，五六爻在上居天位。六爻卦气的发展是由内而外、由下而上、由左而右的。

在管理中，科学的管理应符合由下而上的六爻管理。一切数据、讯息、决策的做出、沟通，均应由下而上、由内而外，从基层反映到上层。这样的管理是亨通吉祥管理。那种只靠上级下指示、做规定、定政策、想主意，而自己只是循规蹈矩的管理，几乎是没有作为的。

在西方一些国家，许多高级管理者的兴趣不仅是生产、销售，而且也极为重视各种物质资源的充分使用，不断追求有形财富的积累，因此，管理上的效益是很高的。管理者要当居其位，守位而尽其责，依靠员工的诚实、坚贞、信仰、自尊和积极性来完成管理的目标，才是上策的管理。

在东南亚诸国，其管理往往受《周易》天大、地大、人也大的传统精神影响，在企业内部其管理者对所有的员工都一视同仁，希望大家都成为自觉自愿的、不违规矩的人，并且主动关心企业的生存与发展。高、中、基层管理者各居天、人、地爻位。中层管理者是第一线的管理者，地位十分重要。故在选拔、培植等方面要格外重视。

按六爻说，一卦之初、三、五爻为阳位，二、四、六爻为阴位。阳居阳位、阴居阴位为得位，或是当位。若阴爻居阳位、阳爻居阴位为不得位，失位。得位像人所处的职位或地位，或者人之才德与职位相当。相当者，人尽其才，才尽其用，用尽其功。失位者，或位不当者，对己对人都无好处，事业遭殃，人不得位则政息。得位者，有利之象；不得位者，不利之象。在管理中职位与德才相符则吉，不相符者则凶。吉，能使事业顺利、发达、昌盛。凶，则为事业带来不稳、凶险、

忧患。

在管理上，其事业的发展，起于内，生于外，只有在管理的内部调整好上下级之间的关系，设置好领导机构和组织机构，使人各有其位，各得其序，或选派好各部门“得位”的管理者，沟通好由下而上、由上而下的讯息传递管道，才能真正使管理系统内部健康发展起来，乃至超出自身，走往外面世界，迈向更广大的发展舞台。

## 七、七政与管理

《周易》讲七政，是指易理的变化有七个最为重要的实用规则。这些规则，具有通则的意义。它们不仅是《周易》中的精髓，也是管理者实用性管理所必须遵循的七大要诀。

(1) 变易是顺应自然的变动，是符合天、地、人、道规律的变动。宇宙间新旧事物的转化，是一种自然的规律性。

管理者要顺应事物的客观规律，须持正道，办事公正无私，一视同仁，仁义道德。按客观规律的要求去实现管理的目标，才是正道。

(2) 一切动态均周而复始，不因自然变化而有所改变。

《周易》讲：“阴阳变化，一上一下，全面成章，浑浑沌沌，离则复合，合则复离，是谓‘天常’。”世间的一切事物都按某种周而复始的规则在运行着。这种运行仿佛是在原有基础

上的复归，实则是在更高基础上的复归。其客观规律性是不可抗违的。办事要按大自然的法则而行，“无为而无不为之”。顺天时、应地利、合人心，势所必然。管理者在为事之时，应循其序、遵其则，切不可违背事物的客观必然性。

(3) 万物都在变，但六亲的地位和关系是变易中的不变部分。

在一切变化的事物中，也必然有某些相对静止的部分。古人云：万变不离其宗。不变者，宗也。这是符合辩证法的。《周易》六十四卦，虽然卦卦都按一定的程序或规则在变化，但每卦都有六爻，分排为六亲。六亲者：父母、兄弟、妻财、官鬼、子孙是也。卦中六亲，以八卦所属五行为主，分定爻位、地支、六亲次序。六亲所定，是六十四卦中相对稳定的，正是六亲之间相生相克的关系，导致万事万物的变更和转换。因一切事物万变不离其宗。其管理者在观察和处理矛盾时，要抓其本质、抓其重点、抓其关键环节。只有这样，其他问题才可迎刃而解。

(4) 变易的常规是人性被信任的基本准则。

《周易》中多处讲：要坚守正道。不论君王、臣属或管理者、领导者，都要诚信，严以克己，以身作则，宽以待人，以受人尊敬为准。因而，需要信任他人，为他人而负其责，皆正、皆顺、皆吉。

(5) 变动要循序渐进，有条不紊。

任何事物的变化都有一个从简单到复杂、从低级到高级、

从异常到常规、从此岸到彼岸的发展过程。任何事物都有一个从不完善到完善的过程，而任何事物在发展中总是不完善的。做什么事，都要循序渐进，有条不紊的进行，这才符合事物发展的常规。因此，管理者不论从事何种管理工作，首先都要抓好基础性的工作，这是事业长足发展的基本保证。

#### (6) 变易有其一定的轨道和常规。

事物的变易是有一定程序的。事物中的某一个讯息，即可反映出某一事物的发展趋势，或与这一事物变化有关的另一类事物的变化发展程序和趋势，变易有其固有的变化和发展程序，人们只要掌握这个程序，就必然会预测到或推测出事物的发展过程、特征和趋势，这说明变易中确有一种共同适应的法则，这种法则就确定了事物发展的轨道和常规。管理者若掌握了易理中变易的轨道和常规，就会提高其预测的正确性。

(7) 变易要顺乎天理（即客观规律性），一切不可逆天理而行事。

事物的变化既然遵循其固有的规律，人们办事就应顺天理，切不可逆天理、违背规律而行。《周易》中讲的：违理前往，行事则凶。即为此意。

《周易》曰：反复其道，七日来复。七数带有周期的含意。每周七天，七天表明事物、人、天轮等变化相对固定的周期；地理上有七大洲，太阳有七象，音乐有七符，颜色有七种，动物受孕的孕育期均为“七”的倍数等等。

如何巧妙运用“七数”的变动规则以进行管理上的革新、创造、发展等，是管理者应该研究的一个重要课题。

## 八、八卦与管理

《周易》中有八卦，即乾（天）、坤（地）、震（雷）、巽（风）、坎（水）、离（火）、艮（山）、兑（泽）。由八卦重合共生六十四卦（为别卦）。这六十四卦，玄奥无垠，其功能万千。仰观天象，俯察物形，系统性最强；近取诸身，远取诸物，方法绝无仅有。这六十四卦，包罗万象，其各卦的象、数、理、气变化更是错综复杂，为管理者提供了宝贵的管理原理和管理经验。

八卦中的每一卦，几乎都涉及管理问题，是管理者取之不尽、用之不竭的思想源泉。

## 九、九宫与管理

九宫指九宫图和九宫宫经。

据考证，现代象征文化的“图画”二字源于古老的“河图”、“洛书”。洛书乃是古时从龟背上采集的花纹。相传伏羲氏是见到河图洛书之后萌发感想而制作成先天八卦的。因此，“洛书”是八卦的导源点。“洛书”上画有玄奥无穷的九宫宫经图，为易理堪舆学之鼻祖（即指通俗的风水布局之说）。按九宫说，人的生息、出入、生死、健盛、病衰皆与自己的住宅和房屋的建筑和布局有密切关系。此外，人出生的年、月、日、时及金、木、水、火、土命与住宅的东、南、西、北方位也有一定的联系。堪舆学对厂址、场地的选择与布置，尤其是对劳动效率的提高皆有一定的作用。中国古代的佛家、道家、儒

家，乃至帝王贵族等宅邸的选造，莫不以九宫方位来确定，这是寻求地利吉祥的重要方法。

在管理上，管理者对员工积极性的调动和激励有两个方面：一是工作本身是否与员工自身所具有的特长相一致；二是工作环境是否有利于员工的身心健康。人积极性的发挥离不开这两个条件。因此，选择适宜的环境和确定合适的工作岗位，是管理者激发员工积极性的重要方法之一。

从医学观点看，正常人体中约有五·九公斤的血液。由于南北极的地理磁场对其生物时钟和生物磁场有干扰性影响。所以，堪輿学能帮助管理者懂得工作环境和工作地点方位的选定，对劳动者有喜怒哀乐的影响。故用九宫方位图合理选择工作环境和工作地点能提高工作效率。笼统的称九宫方位图为迷信的观点，是不懂科学的表现。几千年来，中国建筑所体现的自然性、美感性、动态性、包容性等都深深受着九宫方位图的影响。无论是建筑中的相地立基、风水堪輿、阴宅阳宅、负阴抱阳、对称限定、正负空间、虚实有无……都与九宫图有千丝万缕的联系。这不能不说九宫图呈现着一种虚中有实、实中透虚，与大自然间保持着一种同构的天然联系。现代管理学上所讲的“地域布局学”、“劳动力布局学”、“生产力配置论”，恰与九宫方位图有着某种渊源关系。

## 十、合十象与管理

上面提到的“洛书河图”，其图中的数字每每到十为止，却包括无穷无尽的数字。零以下的是负数，零以上的是正数，



从无生有，所谓一生二、二生三、三生万物。三之内含有奇偶阴阳，五是生数之路，合两全而成十全。二、四、六、八、十为三十。数字的奇妙变化，反映了现实事物变化的奇妙性。在管理中，人事的变化、结构的变化、组织的变化、素质的变化、序列的变化等，难道就没有某种神奇的数字概率或最佳范围的变化吗？仔细观察时，你就可以注意到，当人们按照某种频率在从事活动时，很容易成功，若不按照这种频率的要求，就往往碰壁。

最佳的管理范围如何把握？最佳的组合如何寻求？最佳的结构如何形成？最佳的效率如何出现？最佳的比例如何把握？最佳的管理自由度如何维持？这里面是极大学问的。洛河九宫的神秘感，犹如宗教的光环，人们还没有找到解开玄门的钥匙，如果人们能解开九宫的神秘之门，对我们的现代管理，会有多么重要的作用！它会使得我们更逼近或步入现代管理的“自由王国”。

## 《周易》与现代管理

《周易》是一个庞大的管理思想体系，这在西方人看来，是不容置疑的。然而，在产生它的母体——华夏文明的诞生地——中国，则还没有倾注更大的精力去挖掘它所包含的巨大思想财富，还没有使它所蕴含的管理思想和管理精神放出应有的理性之光。当西方人把眼光转向东方智慧，并着力在《周易》上吸取他们所需要的精神营养的时候，我们还没有把现代管理与《周易》的太极思维全面、有机、系统的联系起来加以研

究。当中国的许多学者把精力倾注在“易占、易道”方面的研究，只重视释义考证时，《周易》本身的价值和作用也局限在比较狭小的范围内。如果能把它的精神、原理、原则、思想、方法等加以科学系统的归纳、整理，并与现代管理有机地结合起来，就能够创立出一门古今中外结合的实证性管理科学体系。毫无疑问，开辟这样一条思路或从事这样一件工作，是非常有意义且艰难的。

西方人对《周易》管理思想的研究，还只是停留在类比或对应性研究阶段，即易理与一般管理理论的研究，尚未达到有机结合的研究阶段。虽然在他们许多管理实践上已比较自觉的应用了其中某些宝贵思想和原则，但他们并没有在创立《周易》管理体系上有多么大的进展。如果说在现代管理科学的研究上，他们某些方面超越了我们，那也只是因为他们的社会管理实践，尤其是现代工业的管理实践之深度和广度上超越了我们。可是，中国的华夏文明所具有的博大、深沉的智慧力量，以及在这种智慧力量中孕育的丰富管理思想，则是全人类取之不尽、用之不竭的精神力量源泉。从西方人极力推崇《孙子兵法》、《三国演义》等著作，并身体力行去实践和贯彻其中的精神，就可看出，他们的现代管理理论若不与东方的管理智慧结合起来，也难以达到比较完善的程度。

其实，对《周易》管理思想和精神的研究，应深入到整个《周易》体系之中去，即把《周易》的整个管理思想体系与其中的每一个基本观点结合起来加以研究。《周易》的经传、辞传、六十四卦、说卦传、序卦传、杂卦传是一个整体，而每一

相对的部分与整体之间又有不可分割的关系。整体的精神和其每一部分之间的观点组成了一个严密的逻辑体系。假如人们不想停留在观点的表面，而想深入进去的话，应把每一个基本观点相对独立出来，分析其含意，评判其价值，并找到它在整个逻辑体系中的地位和作用。若从管理学角度看，它显示了哪种管理学原理，它的直接意义、间接意义和玄奥意义、象征意义对管理学有什么影响和启示？如果按照《周易》的整个逻辑思维行程来推断，需要给现代管理学什么样的补充？现代管理学的思维又与《周易》的管理思想有什么关系？两者怎样有机的融合起来以促进现代管理学的发展？而这些问题，在西方管理学家那里都还没有明确的答案。即使他们提出了一些有见解的观点和启发性的问题，也还没有从《周易》管理学体系的高度上予以系统的说明。

《周易》是中国历代统治者管理国家之事、君政之事、民政之事的基本导论。历史上许多统治者都将其奉为圣典，并把自己的政治命运的好坏、升迁沉浮、凶吉祸福与《周易》所倡导的“天理”、“天人感应”的基本原则结合起来，他们常常从它那里寻求解救自己命运的良方。综观中国历史上的秦皇汉武、唐宗宋祖等明君和历代明臣谋士，凡是有所建树的政治家、谋略家，无不受到《周易》的启示。尤其是为世人所景仰的、《三国演义》中所著力塑造的高明谋略家诸葛亮，他预测未来神奇无比，决策定计妙不可言，他在自己的管理行为中能去能就、能柔能刚、能静能动、能弱能强、能方能圆、能正能奇，预知天文之旱涝，先识地理之平康，洞察人心如明镜。这

与他精通《周易》有着极大的关系。管理者若能把《周易》的精神灵活用在自己的管理行为之中，就可以料事如神、顿挫劲敌，可以刚柔并济、灵活机动，可以因地制宜、逢凶化吉。这在中国的历史上和现代管理实践中早已得到证实。

那么，《周易》的管理精神和理论价值究竟体现在哪些方面？我们认为，它的真正的管理精神和理论价值在于它提出了一系列科学的管理原则和观点，形成了一种独特的管理思想体系。

(1)《周易》倡导“万物生生不息”的精神，运用在管理上就要求管理者具有“变化、发展”观，不要孤立的、静止的、片面的看问题，要按照事物的内在规律要求，去分析问题、解决问题，这才是“正道”。

(2)《周易》提出：天地间，万事万物动极必静、静极必动、物极必反、盛极则衰。运用在管理上，即要求管理者在管理中掌握事物和矛盾运动的辩证法，做什么事情或选什么工作都要坚持必要的平衡性，不走极端，行中庸之道。

(3)《周易》提出“简易”的原则，要求管理者注意自身行动的简易程序，切不可傲慢杂乱。

(4)《周易》提出事物有序有则，安当其位的观点，要求管理者在自己的管理行为上注重事物的特点，明了每个事物的序列、存在的位置和处理问题的轻重缓急。

(5)《周易》提倡君子“言行正道”的观点，要求管理者

在自己的实践活动中，要言之有理、论之有据、行之有规、动之有德。言行是管理者的关键要枢，切不可等闲视之。

(6)《周易》提出“成事于谋”论。要求管理者在自己的行为中注重对计划、方案、目标行为的预先谋策，以便寻找最适合自己的方略。

(7)《周易》提出“趋吉避凶”论，要求管理者在管理中要力争“吉祥”、“吉运”，避免凶气、凶险之运。为此，他们就要精心策划和谋划自己的行动，切不可草率行事。

(8)《周易》强调“合顺于大道的规范”的观点，告诫管理者，要遵从正道，不违正道，这样才能成就大事，无往不利。

(9)《周易》讲究推移变通之理。要求管理者在解决和处理各种矛盾和问题时，要考虑几种不同的方案、不同的谋略，并且勇于和善于用变通之理去达到预定目标。

(10)《周易》提出“君子以思患而预防之”<sup>1</sup>的忧患意识。告诫管理者要有生生不息的进取精神，不满足于现状，不耽溺于享乐逸志之中，时时想到自己的不足、短处，不断有所创造、前进。

就管理而言，《周易》以其特殊的思维提出了永恒的启示。

(1)易理准则于天地，所以能包括统贯天地间一切的道理，追源万事万物的始终，故知死生终始循环之理。

(2)一阴一阳的相反相生，运转不息，为宇宙万事万物盛衰存亡的根本，谓之道；继续阴阳之道而产生宇宙万事万物的就是善，成就万事万物是天命之性，亦即道德仁义。

(3) 君子之道能涵盖万物，为万物之根，而知之者为之大业之根。

(4) 宇宙天地间一切事物，生生不息，变化前进不已。若能知道将来的变化，通达变化之道，至神奇奥妙、变化莫测之中寻其解救推演之术，为人生之大德。

(5) 穷则变，变则通，通则成大业，圣明之人，探求繁杂的物象，索求幽隐的事理，探求深远的道术，使人获致远大的前途，以决定天下的吉凶，这是伟大的事业。

(6) 圣德之人，教人趋吉避凶，赴善就福，是永德也。

(7) 时机虽有吉凶，但我们不论处在吉利或凶险时，都要安常守正，才可稳操胜券，立于不败之地。日月的道理，以正而光明。普照万物，都公正无私。使万物各遂其生，各得其所。天下一切的动作行为，都应归于端正专一，精诚无欲，才能成功。

(8) 世人要掌握预测之术，这是聪智的变化之德道，进而裁制机宜，导致功业的成就。

(9) 合乎事理的治理，皆表现为民众的从善如流。

(10) 天地无为而不为，实行无为而治，而致天下德明。

(11) 屈缩伸张，互相交感而用；从心所欲，而不逾矩；安治其身；随遇而安，怡然自得，才能致于崇高之德业。

(12) 善行不累积，就不足以成名于天下；罪恶不累积，也不足以自灭其身。物极必反、盛极必衰，是永恒之理。

(13) 圣明之主，居安思危，扶安救危。

(14) 才力不足不足以任重之事，否则，事败德破。

(15) 通达应变自如者，可成就事业。

(16) 修德养身，诚信待人，不偏不极，则可成功。

(17) 谦虚待人，则益得他人景仰，德业自然更加莫贵而光明。

(18) 人们在正道行为中，出入进退，内外往来，都要合乎法度。

(19) 易之道，变动不居，阴阳交错，永无常态。

(20) 事有真假实虚。若以实情相感应，则利益源源而来；若以虚假相感应，则祸害应运而生。易理之道，即要使两相接近事物相互交感、相互协调，必生幸运之事。(注②)

上述这些只是《周易》这座理论大厦中随便抄录的几段话。这些话体现的思想是极为精辟和深刻的。如果深入到整个大厦之中，以极其认真、审慎而又精细的态度去做一番探索工作，我们将会真切感受到它的神圣而伟大、宏达而不朽。

辩证大师黑格尔曾说过：“精神的伟大和力量是不可低估和小觑的。那隐蔽着的宇宙本质自身并没有力量足以抗拒求知的勇气，对于勇毅的求知者，它只能揭开它的秘密，将它的财富和奥妙公开给他，让他享受。”(注③)

我们的责任和使命就是揭开《周易》的管理学秘密，使其与现代管理联结起来。

精深而又辩证的思想著作《周易》，蕴含着“宇宙本质自身”，并不断向文明社会展示着宇宙生生不息的精神。当其理

性的闪电射入到现代管理这块神圣之地的時候，一场全新的管理革命必将到来，首先是管理观念上的革命，其次是管理方法上的革命，随后是管理上的一系列革命。这自然也是现代工业、现代科技、现代文明发展的必然要求。

注①：以下所引证的十点内容的基本要点可参阅：一九八六年中国学者丁善懿在访问美、加以后所写的外国研究《易经》的论文，题目是：《易经》与科学管理。载《学术界》杂志一九八七年第一期。

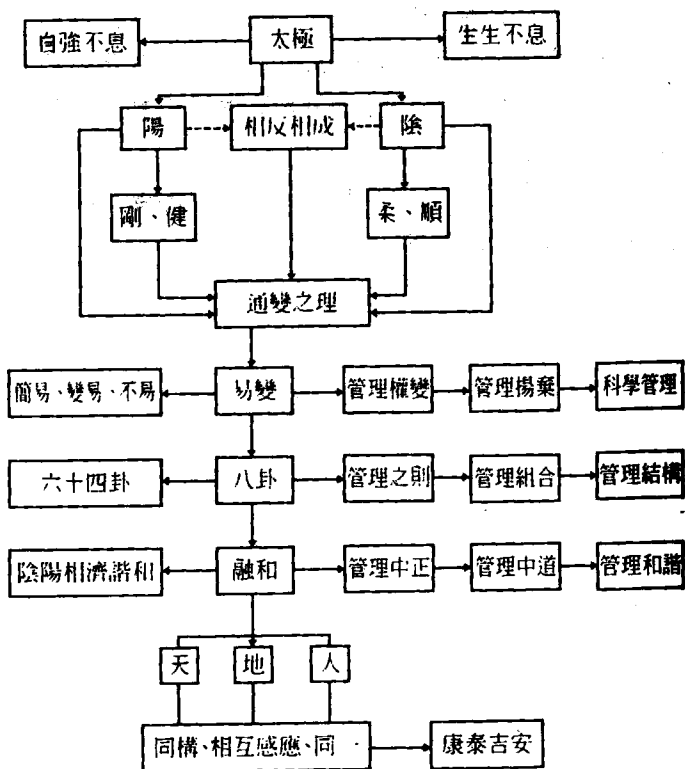
②以上（1）～（20）点系录于〈系辞传〉，并做了白话译释。

③摘自黑格尔的《小逻辑》。



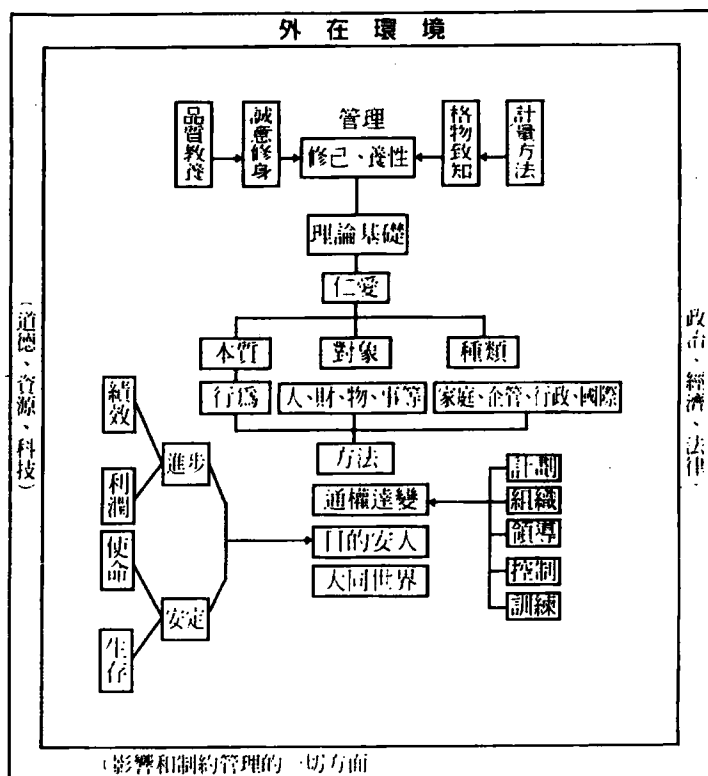
# 《周易》管理体系图

《周易》管理體系圖



## 中国式管理模式图

中國式管理模型圖



此圖參閱《中國古思想與管理現代化》

# 目 录

- 导论 现代管理的活水源头 ..... 1**
- 1 太极思维的逻辑追述 ..... 1**
- 宇宙的发展公式是：无极→太极→阴阳→五行→万物→万物生生不息，变化无穷。
- 2 太极原理与现代管理的统一 ..... 52**
- 太极原理所揭示的简易、变易、不易之理，要求管理者在现代管理中采取正确的方法，以其最佳策略和途径，达到理想的目标。
- 3 太极原理与现代管理原理的统一 ..... 91**
- 太极理论提出的一些思想具有永恒的价值，以特有的思维方式、思维逻辑与现代科学和技术发生联结，会引发一场新的科技和思想革命。
- 4 太极阴阳易变论与现代管理辩证法 ..... 132**

管理是一个动态发展的辩证过程，做为一位现代管理者，应掌握丰富的辩证法，那就是懂得在管理中如何去观察和认识矛盾、分析和解决矛盾。

## 5 太极运动论与现代管理过程 ..... 171

六十四卦包容了事物变化运动的巨量讯息，大到宇宙、天体、自然、社会，小到家庭、个人、具体事物，几乎都可以在易卦中找到自己运动变化的轨迹和法则。

## 6 太极序列论与现代管理序列 ..... 203

太极序列论揭示了一般事物运动、变化、演进、发展的序列法则，这种法则带有普遍意义，具有很强的方法论作用。

## 7 太极圆道论与现代管理系统 ..... 232

总之，进行系统管理的现代管理者，需要有多方面的修养：数理的、工程技术的、经济的、文学的、地理的、哲学的、政治的、法律的、心理的等方面的修养，同时应该是那种登高望远，豁达通变，以全局利益为重，并有创造精神的人。

## 8 太极整体论与现代管理整体 ..... 268

局部管理是整体管理的基础，整体管理是局部管理的趋势和要求。局部管理要服从整体的利益，而整体利益的实现又离不开局部的有效管理。

## 9 太极组合论与现代管理结构 ..... 293

太极组合论认为，真正合理的结构，并不是一成不变的，不变就难以应变。不变的结构到了一定的时候就必然变成僵死的结构。

10 太极否定论与现代管理的扬弃 ..... 327

太极否定论体现了这样一种精神：对任何一种事物的理解，都要从肯定的状态中去寻找否定的因素，又从否定的状态中去寻找肯定的因素。

11 太极和谐论与现代管理平衡 ..... 355

易卦自身就是一个有机系统，各卦之间相互作用（有各种作用形式），使得事物不断由一种平衡到另一种平衡、由简单平衡到复杂平衡、由低级平衡到高级平衡，因而使得整个六十四卦体系成为一个平衡有序、融合有度的体系。

12 太极预测论与现代管理决策 ..... 382

从科学的意义上说，未来的事件是可以预测的。人类完全可以透过一系列的科学预测活动，了解和把握各种自然的、社会的各种事件的演化变化规律，以便有效地保持人类与自然、社会的和谐。

# 1 太极思维的逻辑追述

宇宙的发展公式是：无极→太极→  
阴阳→五行→万物→万物生生不息，  
变化无穷。

人类思维的一般历程是不断从具体到抽象，由抽象到具体；由感性的具体到科学的抽象；由科学的抽象到理性的具体的循环往复的过程。在这个过程中，人们创造了许多不同的思维体系，以表明人们对客观物质世界和自身认识的不断深化。每一种思想体系都有自己特殊的逻辑程序，黑格尔创造的“绝地精神”，马克思创造的“资本论”，伏羲等人创造的“太极八卦论”，莫不如此。每一种思想体系或理论的、特殊的逻辑程序，既是人们对事物认识过程和认识程度的一种反映，又是人们在不同的思维时空中形成的不同思维定势的一种反映。因而，后人对前人思想的把握，有赖于对这种思维逻辑程序的研究。

为什么人们沿着不同的思维逻辑程序，有时却可以达到对

同一事物或事物系统的真理性认识呢？因为这不同的思维逻辑程序，可使人们的思维活动趋向于事物本身逻辑的需要，因此，即使人们在不同的角度上认识同一个问题或同一种事物，也往往能达到对其本质的认识。这与当代科学上的“宇宙全息统一论”的观点是相吻合的。

人的思维是由如下四个部分所组成：思维主体、思维客体、思维方法、思维程序。正确思想的形成，有赖于这四个因素的有机统一。思维主体要运用正确的科学思维方法，并透过合理的由表及里、由此及彼、去粗存精、去伪存真的一系列程序，即可达到对事物本质和规律性的认识。正确思想体系一旦形成，这四个要素就有机融合在这一体系之中了。当后人重新研究和认识这一思想体系时，怎样才能把握其本质呢？这就需要研究这一思想体系的创造者是运用什么样的思维方法，依据什么样的程序去提出和创造出这一思想体系，这是人们把握任何一种思想体系的基本方法。

对《周易》思想体系的把握，也应如此。只有当我们追溯《周易》太极思维的逻辑程序，并把握了这一思维程序的辩证过程和基本特征时，才能从总体上把握这一思想体系，才能真正领略这一思想体系的博大精深及其深远意义。当现代管理以其愈来愈复杂的形势要求管理者掌握愈来愈多的管理知识和智慧时，当现代管理者愈来愈需要进行全方位或多元化思考时，进行太极思维的逻辑追求，无疑是有现实意义的。

## 一、太极思维

太极思维，是《周易》的根本性思维。《周易》所论及的观点、原理乃至整个思想体系，都是这一思维在自己的历程中创造的。因此，它们源于这一思维，又归宗于这一思维。不认清这一思维的逻辑程序，根本就不懂《周易》。

《周易》是太极发展的逻辑表现。

始有太极。太极即阴阳未分时浑浑沌沌的广大之气。太极变化而生阴阳，有阴阳而生天地。天地变而产生金、木、水、火、土。金、木、水、火、土变化而生天、地、水、火、风、雷、山、泽，是谓乾、坤、坎、离、巽、震、艮、兑八卦。由八卦相重而产生六十四卦又三百八十四爻，以容括万物，以涵盖万象，以统贯万理，以示之天道，而系之以辞，断之吉凶、福祸、成败、得失。天道是正道，《周易》即是揭示天理天道的典籍，太极之理就是天理，太极之道就是天道。因此，有了《周易》，并遵循《周易》之道，就可懂天理，通天道，就可趋吉避凶，进而造就伟大的事业。这就是太极发展的逻辑。太极逻辑结构可见下图所示。

北宋哲学家周敦颐提出了以太极为中心的创世说，曾这样描述太极思维的逻辑结构，宇宙的发展公式是：无极→太极→阴阳→五行→万物→万物生生不息，变化无穷。

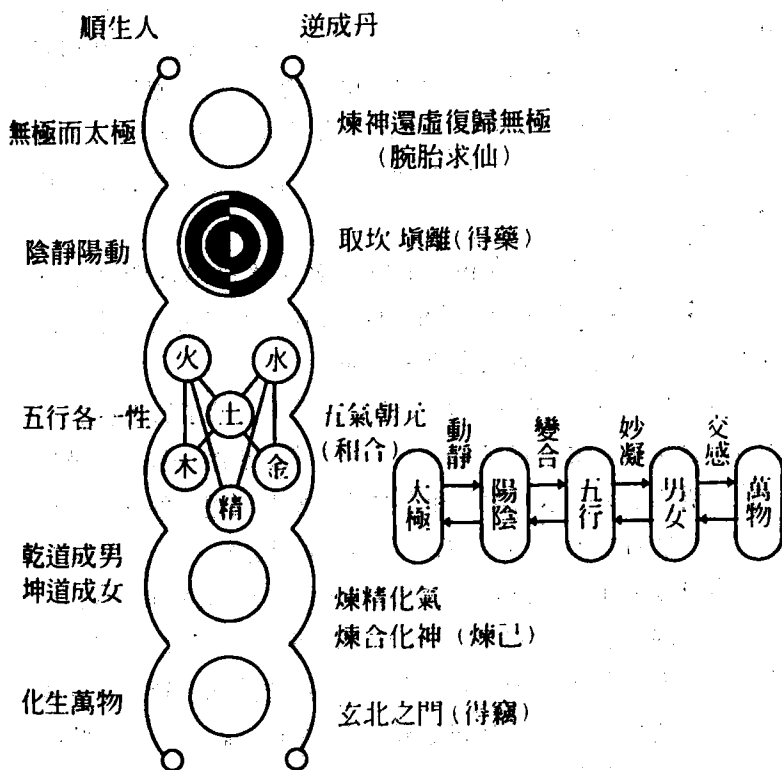
无极是虚，指宇宙尚未生出阴阳二气时既虚无缥缈、浑浑沌沌的状态。在这一状态中，由于内在力的相互排斥和作用，产生了太极。太极即是有，即是气，即是客观存在。但其变化



不可测，自然无形、无体、无位。太极自动而产生“阳”（刚健之气），当自动超过其身的限度时，就必然产生“阴”（柔顺之气），当静态超过其自身的限度时就必然产生“阳”。阳动为阴动之根据，阴动也为阳动之根据，双方各自都以对方的存在为自己存在的根据。阳阴、阴阳的相互交合变化，又必然产生火、水、木、金、土五行。五行交构变动，不可避免的造成寒来暑往、春夏秋冬的四时运转。五行之中分阴阳，五行制化是阴阳互变的具体扩大和延伸。这种扩大和延伸就逐渐接近了“精”（精为精神、精髓、精气），炼精化气，合则而聚，凝聚而成道。只要把五行与阴阳巧妙的融合在一起，便可进入太极的玄奥之门。乾道为天道，坤道为地道；天道化为自强不息的刚健的男性，地道化为承载万物而又柔顺的女性。乾坤之道（阳阴之道）相互交构必生化万事万物。万物之间相互作用而致使他们变化无穷。

人是天地之间最为重要的。他能掌握宇宙之中的神韵、神气、神感、神灵。既然宇宙造就了人类，人类就有责任探知宇宙的奥秘。对人而言，要善于分清善恶、辨其真伪、究其虚实。这是掌握万事之本的重要方法。圣明之人最重要的品格是中正、仁义，具有了这样的品格，才能明正自己的地位和权威。圣明之人要有天地一样永久的磊落德行，要有像日月那样光明的品格，要有像四时那样行动的程序，要有像“神”那样明测吉凶祸祸的能力。这些是安身立命的根基。高明之人要力主吉祥、吉运之事，而小人们悖于天理易道必招致凶事。所以，宇宙之大道为阴阳之道、柔刚之道，而做人要以仁义之道

## 太极逻辑结构图



为准。

以上所述，是天地之大德、之大道、之大理。

可见，太极思维分为两大系统：一是“立太极”系统，即宇宙变化、运动、发展的天道系统。这一系统主要揭示的是天道的运行规律：由太极生阴阳，由阴阳生五行，由五行生万物。二是“立人极”系统。人是宇宙的产物，人又是万物之一。有了“立太极”系统的天道，就决定了“立人极”系统的“人道”。“立人极”系统主要揭示了人道的运行规律，只有顺应天道而行，只有行“仁义”之道，才有人的吉福之运，反之，则是凶祸之运。

“立太极”与“立人极”的统一就是太极思维所显示的“天人感应”或“天人合一”的思维模式。天道决定人道，而人道又反映天道。二者是完全统一的。

《周易》所创立的这种太极思维的模式，给了后人极大的影响，甚至可以说，它成为中国几千年来的思维定势。这种模式启发着人们去寻求自然界和人类社会所共同遵守的普遍性规律，也驱使着中国人的思维，不是向微观分解的、纵向深入的、定量分析和个性独立方面发展，而是着重向横向联系的、宏观统一的、定性把握的整体联系方向发展。“天人合一”论，使中国的古代人以较早的或较成熟的思维方式触及到了具有普遍性的现代横向学科，如讯息论、控制论、系统论、耗散结构、协同论、突变论等基本原埋，因而更具有世界意义。毫无疑问，由于“天人合一”论所导致的寻求事物整体性规律的思维特点在很大程度上强化了中国古代综合思维方法的优势和特

长，使他们能够在相当大的程度上避免了分析技术和实验手段，面对物质世界进行深入研究的局限。

“天人合一”论的思维特点，在于对宇宙宏观系统的整体性的分析和研究。然而，它的根本弱点，则在于忽视了事物向各不相同的深远方向发展的特殊规律性。

这种思维方式愈加成熟、愈加强化，愈加容易加重其固方向，终于变成一种保守的思维，其消极作用也就愈加明显。

物极必反的法则在这里也发挥作用。当一种思维方式过分成熟时，它必然由革命性转向保守性，由开放性转向封闭性。然而，我们只要合理发挥其思维的优点，抑制它的消极方面，其积极作用还是非常明显的。

《周易》自觉把探寻宇宙的整体性规律，人与天共同遵守的法则，作为自己的主要使命，其目的就是使人掌握“天理”，寻其“天道”，“成就大业”。太极思维为人们达到这一目的，提供了合理的方法论。它启示人们：只有从整体且宏观的角度去观察认识事物，才能看清事物的本来面目。然而，一种思维，只有当它不仅熟练的运用了“演绎法”，而且也熟练的运用了“归纳法”；不仅熟练的运用了“分析法”，而且也熟练地运用了“综合法”的时候，才能达到对事物本质的认识。尽管太极思维是从整体上看问题的，具有一定的科学性，但是，只有当它与唯物辩证法和辩证思维有机结合起来的时候，才能真正达到这一点。

## 二、阴阳思维

太极思维决定了阴阳思维，也决定了我们在后面将要论及的五行思维和八卦思维。

阴阳思维是太极思维的延伸和具体化。是一种理性思维，具有极强的统摄性和包容性。

阴阳概念是《周易》的基本概念，也是太极思维的基本概念。太极分两仪，两仪为阴阳，阴阳表现为代表阳爻和阴爻的两个符号“—”（阳爻）“- -”（阴爻）。《易传》认为：世界的一切现象都有阴阳性质，它的象征意义极为广泛。同时，阴阳又代表着宇宙的两种力量。“阴”代表柔弱、柔顺的力量；“阳”代表着刚健、刚强的力量。宇宙的存在和发展、大自然的存在和变化，皆由二者的平衡——不平衡——再平衡的关系决定。人类社会秩序的相对平衡皆由于二者的相对平衡所致。

阴阳思维的逻辑程序概述如下：

宇宙是运动的，运动是被万物的联系所制约的。只有发生普遍的联系，才能发生普遍的相互作用；也只有发生普遍的相互作用，才能产生无处不在的运动。

万物的联系是对立统一的联系，因为万物都具有阴阳的性质，所以，天与地、日与月、水与火、昼与夜、明与暗、寒与暑、静与动、表与里、上与下、左与右、前与后、生与死等无不体现着阴阳的性质，又无不发生普遍的联系。整个世界就是由这样无数个联系着又矛盾着的事物之相互作用的现象所构成，而运动也就由它们之间的对立又统一所决定。

但是，为什么宇宙间所有的事物又都是千差万别的呢？或者说，为什么它们都有自己不同的表现方式呢？

万物虽然在性质上表现为阴阳，但阴阳只是事物特定的两类相反趋向，它们具体的内容则是由事物在特定状态下的特殊性来决定的。事物特殊性不同，其阴阳的表现形式就不同。

事物发展在不同的时间序列和空间序列中也必然有不同的阴阳属性，和由此决定的表现形式。

由此可见，阴阳只是标示事物的性质，并不代表某种具体的事物。当事物在其运动形态上表现为两种相反的趋向时，阳通常趋向明亮、活跃、向前、向上、温热、充实、外露、伸张、扩散、刚健、开放等；而阴通常趋向晦暗、沉静、向后、向下、寒冷、虚空、内藏、压缩、柔弱、封闭等。而这两种相反的趋向，在现实中就决定了它们必然以多种形式表现出来。

阴阳关系是普遍存在的，这种普遍性可表现为：宇宙间万事万物不论多么复杂、有多少种表现形式、有多少种发展趋势，都可以纳入到阴阳这两大范畴之中，即阴阳可以包容万千。

既然阴阳矛盾具有极其广泛的包容性，那么可以断定，由于阴阳这两种势力的此消彼长，相互制约，互相转化，必然推动事物的变化、运动和发展。所以，古人云：阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始，神明之府也。可见，阴阳矛盾是一切事物运动的根本动因。

由于万事万物之间有着这样或那样的联系，又由于这种联系的表现方式形形色色，因此，阴阳矛盾在现实中的表现就有

相对的确定性和灵活的变动性。即事物的阴阳属性在一般的情况下是确定的，不是任意划分的，但也不是绝对不变的，它虽然透过与自己的对立面相比较而确定，但也随着时间、地点和条件的变更而发生改变。

大千世界，姿态万千，变化无穷，纵横交错，生生不息。阴阳同构，相反相成，致动万物。物质世界不仅表现出无限多的形式，也表现出无限多的层次，具有无穷可分的特性。当人们把事物或现象分解成阴阳这两个方面后，还可以进行再分解，继续找出和确定它们各自所包含的阴阳矛盾，即阴阳之中复有阴阳，无穷尽也。

做为一种系统性思维——阴阳思维，力图用阴阳的对立统一来说明宇宙万物的动因。它所要揭示的是宇宙万物最一般的联系和最深刻的本质。

应该说，阴阳思维透过阴阳之间的相反相成，力图说明万事万物的存在和发展的根源，基本上反映了矛盾法则的要点，不失为中国古代朴素的辩证思维。它把自然界纷纭众多的事物和现象归纳成阴阳两大类，提出阴阳是宇宙的根本法则，这在一定的程度上，具有科学性。因此，阴阳思维论对于指导人们提纲挈领的认识世界，把握事物的某种本质，在一定程度上辩证理解事物的运动规律，具有重要的意义。

阴阳思维尽管充满反复辩证，尽管包罗万象，尽管闪现了古人们智慧的光芒，尽管对当时人们认识和观察问题有重大的指导作用，然而，在无限的辩证思维的发展过程中，它毕竟是种比较简单和直观的思维。阴阳矛盾是无限宇宙中一种有限的

具体矛盾形式，或者说是一种极为有限的思维形式。

如果我们把现代矛盾论和阴阳矛盾论做一下比较，可以发现它们之间有着明显区别。

(1) 现代矛盾论认为，矛盾范畴可以适用于一切领域，是各种事物相互关系和相互联系的一般现象。而阴阳范畴的适用范围就比较狭小，在自然界或更微观的领域内，一旦超出了直观所能达到的界限，阴阳范畴就有可能失去效力。即使在许多直观的限度内，也有许多现象是无法用阴阳思维去解释的；即使进行了某种解释，也很有可能是一种牵强附会的解释。至于人类社会中种种复杂现象，就更难用阴阳观去说明了。

(2) 现代矛盾论认为，人的思维要具有系统性和逻辑的严密性，同时还应有概念的明晰性和准确性。而阴阳思维缺少这几点。阴阳思维虽然看到了某些对立事物之间的相互排斥、相互依存和相互转化的矛盾关系，也看到了事物内部矛盾性和外部矛盾性的关系，但它没有提出“特殊性、普遍性、同一性、斗争性、内因、外因”这样具有严格的科学界定概念。对于矛盾双方之间相互依存和相互转化的条件性、可能性、现实性的认识很不充分，对于矛盾运动所表现的形式及其之间的关系也缺乏深入的了解。此外，阴阳思维把对立面之间的转化不是理解为螺旋式上升和波浪式发展，而是往往看到在原地不动的循环。因此，阴阳思维不能全面正确地把握新旧事物之间的辩证转化。

(3) 现代矛盾论是一种科学的辩证之高级理性思维，而阴阳论是一种虽然辩证但又不完善的理性思维。虽然两种思维的



主要目的都是为了揭示世界的本质和规律，但前者显得丰富深刻，后者显得狭隘浅显。在认识事物的本质方面，二者都有各自不同的作用，古代人所进行的这种特殊阴阳思维，也有现代矛盾论所不能代替的作用。比如，由阴阳概念所概括的某些事物的特殊形态、特殊关系：即寒与热、动与静、虚与实、表与里、升与降、聚与散、刚与柔等；那种以水和火为征兆的特殊关系；那种对立面的一方必有阴性特征，另一方则具有阳性特征的事物矛盾，等等。凡是这类矛盾所具有的特殊运动规律、阴阳思维所提出的论点，都是可信的。

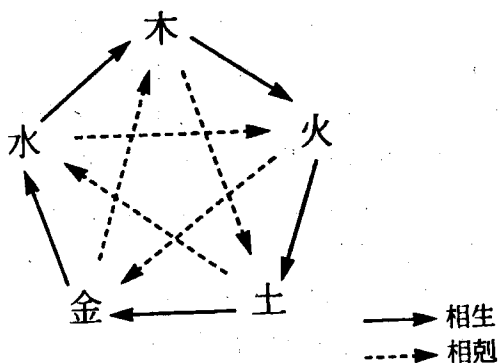
阴阳思维偏重于对阴阳的相互依存、相互联结、相互合作、相反相成、相互转化，即特别注重对事物的平衡和调节的研究，是独具特色的。它显示了在几千年以前中国人智慧的光芒。这对于我们要想建立自我协调平衡发展的现代管理系统具有很强的借镜意义。

### 三、五行思维

五行思维是阴阳思维的具体化。

就思维对象而言，五行思维与阴阳思维又有所不同，它的思维不在于说明宇宙万物的动因和最一般的联系，也不是要解释事物之间最普遍的矛盾关系和矛盾运动，它所要揭示和证明的是宇宙万物之间都具有一定的结构及其结构模式，万物的变化、运动又如何具体产生出来，产生出来后又如何相互制约。

无极生太极，太极生两仪，即分为阴阳两个方面：阴气和阳气。阴阳二气相互交错作用，才形成万物的五行结构。而万



物具有五行结构，才构成了五行运动。

五行：一曰水，二曰火，三曰木，四曰金，五曰土。水曰润下，火曰炎上，木曰曲直，金曰从革，土爰稼穡。

五行各自具有其特性：水具有寒冷、向下的特性，火具有火热、向上的特性，土具有长养、化育的特性，金具有清静、收杀的特性，木具有生长、条达的特性。

在五行结构中，五行之间的相生相克是最基本的关系。其乘侮、胜负和制化关系是在相生相克的基础上产生的。

相生：即资助、长养、促进的意思。相克或相胜，则包含克制、压抑、约束之意。

五行中的每一行都承受着“生我”、“我生”、“克我”、“我克”的四种关系。虽然就任何两行之间的直接关系（或生或克）来看是不平衡的。但就五行关系的总合及五行结构的整体来看，相生相克则是平衡的。五行之间的这种生克制化，是事物在正常情况下的内在联系，它们维持着事物的正常生化和协调发展。这就是生克制化的五行法则。

相生相克，像阴阳一样，是事物不可分割的两个方面。没有生，就没有事物的发生和成长；没有克，就不能维持事物在发展和变化中的平衡与协调。因此，相生相克是相辅相成的。没有相生，也就没有相克，没有相克，也就没有相生。这种生中有克，克中有生、相反相成、相互为用的关系，推动和维系着事物的正常生长和发展。

相乘相侮，则属于事物的异常现象。

相乘，为太过，物盛极为太过。太过，往往易折、易破坏。相侮为不及，衰克旺、弱克强即属不及。不及，就不能正常发展。例如，木太过，则使它对土会发生超过正常限度的克制，并反过来对克它的金加以欺凌。如木不及，则金就会来乘木，土也会给木以反侮。因而，不论是太过还是不及，都不利于事物的稳定和发展。

相乘相侮出现，必将造成五行系统的局部不平衡。但是，一旦出现克制太过的情况，那么五行之间交错的连锁式生克关系，在五行结构内部必然会产生出一种刚好相反的力量，将其太过压制下去。若当出现克制不及的情况，由于事物之间五行因果的变化，也会产生一种正好相反的力量，使其达到限度，二者的变动，最后使五行结构出现相对平衡的状态。

依据上述，可以判定，凡是具有五行结构的不同事物之间，也会按照五行法则发生一定的联系。属于同一行而不同种的事物，由于它们有一定的相同功能属性，因而，同气相求，相应相通。若属于不同行的不同种事物，也可能发生一定的相生相克关系。这些不同的相生相克关系，决定了万事万物不同

的运动状态和不同的变化程度。

为什么所有事物都具有五行结构，亲遵从五行法则呢？

宇宙万物的运动并非杂乱无章各行其是，而是相应相通相成，秩序井然的。春夏秋冬四时的更替和东西南北中五方的变换，对于事物的形成和变化具有极大的影响。整个宇宙就是一个以四时和五方为核心的弘大系统。这一系统中，每一种事物都是含嵌在其中的小系统，它们和它们的每一部分之间都按照各自的功能属性分配到这一宏大的体系之中。它们之间具有明显的同构关系和统一的运动节奏，这种同构关系和运动节奏就是五行生克制化。

古人云：时序运行，阴阳变化，五行制化，天地合气，生育万物。

万物之所以具有五行结构，主要原因是万物都具有各自的功能属性，这种功能属性又会随着季节的周而复始，表现为相应的周期性和阶段性。这种运动的周期性和阶段性，又使各种不同事物的内部必然形成相应的五行结构。而五行结构的生克制化就构成了事物与事物之间的同构关系和统一的运动节奏。（李长林著《中国系统思维》）

现将五行思维的基本点概述如下。

（1）五行思维力求证明万事万物的内部都具有一定道理结构（时空方位综合结构），并企图从结构关系的总体及其与外部环境的联系上研究事物（研究事物的运动形态、运动特征、运动形式和运动过程的相互依赖、相互制约的生克制化关系），因此，五行做为一种方法论，试图把所有对象都当作整体来看

待。

(2) 五行思维认为，一切事物的内在结构在发展上有着共同的根源，因而存在普遍的逻辑相似性，具有统一的结构形式。不研究这种结构形式就不能达到对事物本性的认识。

(3) 五行思维认为五行结构具有保持动态平衡的能力。人们协调事物的矛盾就要从五行结构及相互之间的生克制化方面去进行。

(4) 五行思维把自然界的一切事物、一切变化都纳入五行结构，力图用五行的生克制化关系来说明一切问题、一切现象。

“在逻辑上，我们可以把五行的结构关系看作阴阳关系的展开。事实上，在自然界和一切事物的每一运动过程中，不一定只是两个方面在发生作用，而往往是两个以上或诸多的方面交错发生作用。许多复杂的作用系列，尤其是生物机体的变化，从根本上看是阴阳相反相成，具体分析却是一个具有复杂结构的反馈系统。所以，需要五行这样的系统模型来说明。金能克制木，木虽然不能直接反作用于金，但是木透过生火，能够达到反过来克制金的作用。金生水，水虽然不能直接反作用于金，但水能生木，木能克土，土由于被克因而减少了对金的资助，从而使金受到制约。五行之中的每一行向其他行发出的任何作用，都会由于五行之间特有的生克胜负关系得到一个相应的反作用，使五行在一般情况下总能在运动的过程中保持整体平衡。因此，可以说五行的相生相克，胜负制化，是阴阳关系延伸和扩展开来的一种具体表现，而阴阳是对这些具体结

构关系的更高概括。”（李长林著《中国系统思维》）

五行思维是继阴阳之后的一种更为具体的思维，它虽然在许多方面深化了阴阳思维，也具有很丰富的辩证思维内容，但是，这种思维做为一种直观的思维，仍具有一定的局限。其表现在：

（1）它自发地把整个世界看作是大大小小的整体，并力图在某种固定简单的数字排列中，在某种特殊的物质属性（木、火、土、金、水）和特殊的关系（相生相克）中，去寻找整体普遍适用的结构模型。这样构造出来的结构模型难以全面对世界做出真正科学的说明。若能达到这一点，就需要辩证逻辑思维，并需要许多更为科学的范畴和概念去规范事物的各种属性，然后，按照它们内在的逻辑要求去推论其本质，这样才能达到按照事物的本来面目去认识事物的目的。

（2）五行思维把五方、五气、五脏、五律、五色、五味等不同事物排列起来，构成世界的五行关系图式。这带有某种经验论和机械论的性质。这种排列，虽然能在一定范围内和一定程序上反映出事物的某些规律性，有一定的实用价值和指导意义，但是依据它不可能深入掌握事物内在的本质及本质联系，更不可能完全正确的把握整个世界的结构图景，因而不可能在逻辑上和事物内在发展的法则上，更正确且科学揭示出宇宙、自然和社会的发展规律。

（3）如果说五行思维把事物看作一个整体，强调对事物进行整体观察，要求分析事物内部和事物之间的结构关系，并注意研究它们维持整体动态平衡的机制，这些原则是正确和可贵

五行所属表

五行	木	火	土	金	水
季节	春	夏	长夏	秋	冬
八卦	震、巽	离	艮、坤	乾、兑	坎
数字	三	二	五	四	一
方向	东	南	中	西	北
天干	甲乙	丙丁	戊己	庚辛	壬癸
地支	寅卯	巳午	丑辰未戌	申酉	亥子
脏	肝	心	脾	肺	肾
腑	胆	小肠	胃	大肠	膀胱
五膺	井	荣	俞	经	合
颜色	绿	红	黄	白	黑
味觉	酸	苦	甜	辛	咸
情欲	怒	喜	忧	悲	恐
五官	眼	舌	口	鼻	耳
声音	呼	笑	歌	哭	呻
五津	泣	汗	温	燥	寒
五体	肌膜	血脉	肌肉	皮毛	骨髓
五音	嘘	呵	呼	哭	吹
五律	角(牙)	征(舌)	宫(喉)	商(齿)	羽(唇)
五常	仁	礼	信	义	智
五劳	步	视	坐	卧	立
五变	握	忧	吵	咳	蹀
五精	魄	神	意	魂	志
五恶	风	热	湿	燥	寒

的话，那么，究竟是什么样的原因导致这种平衡的不断打破，乃至发展到另一种新的平衡，则没有予以科学的说明。五行思维固然对事物的动态进行了必要的研究，但是，单纯的五行生克制化就能导致事物由一种状态发展到另一种状态吗？显然，单是五行法则是难以科学阐明这一点的。五行法则具有丰富的特点，然而这种特点相当程度上归结为人们所观察到的事物本身的丰富性。事物本身不仅是丰富的，还是深刻的。若揭露其丰富背后的本质，还必须与现代的辩证法结合起来。

即使如此，五行思维所提出的论点原则，所揭示的事物运动的法则，对现代管理还是有重要的启示意义（这一点，我们将在后面论及）。

#### 四、八卦思维

太极思维蕴含着阴阳、五行、八卦思维，而太极、阴阳、五行思维只有在八卦思维里才得到充分的体现。八卦（主体卦）——六十四卦（别卦）的卦辞、彖辞、卦象、爻辞等全面体现了太极、阴阳、五行的思想。

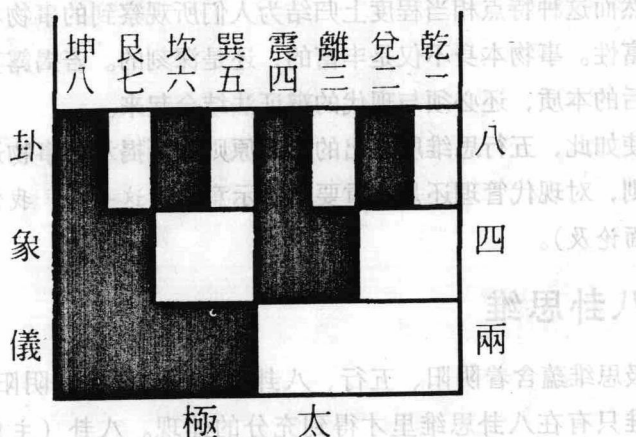
因此，八卦思维是最具特色的中国古代朴素辩证的理性思维，它又是在古人预测基础上发展起来的一套独特形式思维系统。这套思维系统与阴阳、五行、象数等相结合，就成为一种中国古代人认识、观察、分析、预测事物性质、特点、发展趋势的重要思维。

八卦思维直接导源于太极（因为万事万物由太极演化而来）。太极生两仪，两仪生四象，四象演八卦，八卦相重演六



十四卦又三百八十四爻。这种演化犹如“根之有干，干之有枝，枝之有叶”，是一个不断分化的过程。实质上，这种过程，即是宇宙、自然、社会自身的发展过程，也是太极思维的发展过程。八卦思维也是太极思维的具体化和多元化。

八卦起源于“古者伏羲氏之王天下也，仰观象于天，俯则

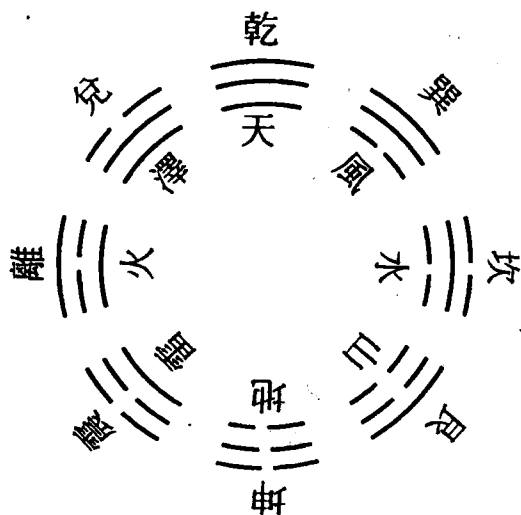


## 1. 先天八卦次序图

“一分为二，二分为四，四分为八。”(邵雍《皇极经世》)

“易有太极，是生两仪，二仪生四象，四象生八卦。”《周易》〈系辞传〉)

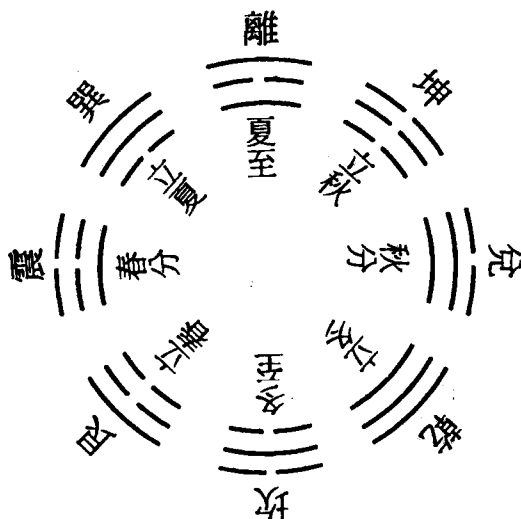
“乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八。”(邵雍《皇极经世》)



## 2. 先天八卦图

“天地定位，山泽通气，雷风相薄，水火不相射，八卦相错。数往者顺，知来者逆；是故，易逆数也。”

“雷以动之，风以散之，雨以润之，日以恒之，艮以止之，兑以悦之，乾为君之，坤为藏之。”（〈说卦传〉）



### 3. 后天八卦图

“帝出乎震，齐乎巽，相见乎离，致役乎坤，说言乎兑，战乎乾，劳乎坎，成言乎艮。”（《说卦传》）

“帝者，天地之主宰。”（朱熹《周易本义》）

## 4. 后天八卦次序图

兑 坤母 ䷁ 离 巽			艮 乾父 ䷀ 坎 震		
䷁	䷁	䷁	䷀	䷀	䷀
兑为少 女得坤 上爻	离为中 女得坤 中爻	巽为长 女得坤 初爻	艮为少 男得乾 上爻	坎为中 男得乾 中爻	震为长 男得乾 初爻

“乾天也，故称其父；坤地也；故称其母；震一索而得男，故谓之长男；巽一索而得女；艮三索而得男，故谓之少男；兑三索而得女，故谓之少女。”（《易卦传》）

观法于地，观鸟兽之‘文’与地之‘宜’，近取诸身，远取诸物，于是始作八卦，以通神明之德，以类万物之情”（见《易传》）。八卦就其原始形式乃取之于天地的“象”和“法”，鸟兽的“文”产生于人与物的类比，是对客观世界“象、法、文、宜”的一种特殊反映。而八卦形式系统的产生则导源于古人占筮的过程。

按〈系辞〉意言：“是故易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”

太极之中产生了阴阳。阴阳各自又可以分为阴和阳。太极经过两次划分，可变成四象。四象之中，阳中之阳称“太阳”，阳中之阴称为“少阳”；阴中之阳称为“少阴”，阴中之阴称为“太阴”。四象各自再分阴阳，就产生了八卦（《周易》中是以抽象的符号来表示阴和阳的，称为：爻”。阴“- -”，阳“-”。）

八卦是由阴阳符号系统组合构成的：☰（乾），☷（坤），☳（震），☴（巽），☵（坎），☲（离），☶（艮），☱（兑）。

八卦分为先天八卦（伏羲八卦）和后天八卦（文王八卦）。

八卦分阴阳：乾卦、震卦、坎卦、艮卦，为阳卦，代表属阳的事物；坤卦、巽卦、离卦、兑卦属阴卦，代表属阴的事物。

八卦也分五行：乾、兑卦属金，离卦属火，坎卦属水，

震、巽卦属木，艮、坤卦属土。

八卦还有卦德（卦性）：乾，健也；坤，顺也；震，动也；巽，入也；坎，险也；离，丽也；艮，止也；兑，悦也。

八卦也代表自然界的事物：乾，代表天；坤，代表地；震，代表雷；坎，代表水；离，代表火；巽，代表风；艮，代表山；兑，代表泽。

八卦还代表家庭：乾，代表父；坤，代表母；震，代表长男；巽，代表长女；坎，代表中男；离，代表中女；艮，代表少男；兑，代表少女。

八卦虽然能够反映客观世界的大致面貌和基本特征，但它还只是“轮廓”、“骨架”，未能至精至微的反映天地万物之间错综复杂的关系和微妙变化。随着人们思维能力的提高和对客观事物认识范围的扩大及深入，所进行的思维活动也就愈来愈丰富和复杂。以三个爻为一个相对完整的符号组成的八卦系统，愈来愈不能满足人的思维对寻求客观规律的需要，于是，一个比八卦更为复杂的符号系统应运而生了。做为一个比较成熟的阴阳符号推演系统，六十四卦之间是有一定的、必然的推演程序。

整个六十四卦的基本思维程序如下（我们将孙振声先生的白话译文摘录如下）：

## 5. 世界八卦归类简表

卦名	卦象	八种自然物	基本功能属性	时令	方位	生化
震	☳	雷	动、起	正春	东	万物出乎震
巽	☴	风	人、散	春末夏初	东南	万物洁齐
离	☲	火	丽、恒	正夏	南	万物皆相见
坤	☷	地	顺柔藏	夏末秋初	西南	万物致养
兑	☱	泽	说	正秋	西	万物所说
乾	☰	天	健刚、君	秋末冬初	西北	阴阳相薄
坎	☵	水	陷、润	正冬	北	万物所归
艮	☶	山	止	冬末春初	东北	万物终始

## 6. 六十四别卦序列图

巽	革	损	遁	无妄	随	小畜	乾
兑	鼎	益	大壮	大畜	蛊	履	坤
涣	震	夬	晋	颐	临	泰	屯
节	艮	姤	明夷	大过	观	否	蒙
中孚	渐	萃	家人	坎	噬嗑	同人	需
小过	归妹	升	睽	离	贲	大有	讼
既济	丰	困	蹇	咸	剥	谦	师
未济	旅	井	解	恒	复	豫	比



乾卦象征天，坤卦象征地；有天地，然后有万物。充满天地之间的，唯有万物，所以接着是屯卦；屯是充满，万物创始的意思。万物刚创始时，必然蒙昧，所以接着是蒙卦；蒙是蒙昧、幼稚的意思。万物幼稚，就不能不养育，所以接着是需卦；需是饮食的道理。饮食必然会有争讼，所以接着是讼卦。争讼必然成群结队而来，所以接着是师卦；师是众多的意思，众多必然就相互亲近，所以接着是比卦；比是亲近的意思。亲爱互助，必然就会有积蓄，所以接着是小畜卦。畜与蓄同，当物资有了积蓄，然后就要以礼仪制，所以接着是履卦；履与礼音义相同。有了礼仪，然后就会安泰，所以接着是泰卦；泰是通畅的意思。但万物不可以始终通畅，所以接着是否卦；否是坏、阻塞的意思。万物不可以始终阻塞，所以接着是同人卦，能够与人和谐共处，万物必然来归顺；所以接着是大有卦。有大事业的人，不可以自满，所以接着是谦卦。有大事业而且谦逊的人，就不会过与不及，必然安乐，所以接着是豫卦。喜悦地追随他人，就会沉溺于安

乐，必然发生事端，所以接着是蛊卦；蛊是腐败发生事端的意思。发生事端，然后才能创造大事业，所以接着是临卦；临是君临，以大统治小，是大的意思。在了之后就具备了观摩的条件，所以接着是观卦。具备观摩的条件，就会使人仰慕，然后合同，所以接着是噬嗑卦；嗑是合的意思。但万物不可以苟且的合同，所以接着是贲卦；贲是文饰的意思。但过分文饰，就会失去真实，产生弊端，亨通就到了尽头，所以接着就是剥卦；剥就是剥落的意思。万物不可以始终剥落，剥落到了极点，又由上返回到下，所以接着是复卦。重新回复到真实，就不会虚妄，所以接着是无妄卦。有了不虚妄的觉悟，然后就可以大量积蓄，所以接着是大畜卦。物资蓄积以后，就可以养育，所以接着是颐卦。颐是养的意思。不养育就不能行动，可是养育过度，所以接着是大过卦。万物不可以始终过度，所以接着是坎卦。坎是陷的意思。物陷落，必然就要攀附，所以接着是离卦。离是丽，亦即附丽、攀附的意思。

《上经》三十卦是从天道开始，讲到了事物变化、发展的

基本法则。〈下经〉古十四卦是从人道开始讲述的，是人伦的变迁、发展的基本法则，最后又归结到天道循环变动，生生不息的法则之中。

夫妻的关系，不可以不长久，所以在咸卦之后，接着是恒卦；恒是久的意思。但万物不可能长久保持原状，不发生变化，所以接着是遁卦；遁是遁、退避的意思。但万物不可以始终退避，所以接着是大壮卦；壮是兴盛，大壮即大的兴盛，壮大的意思。但万物不可以始终壮大，所以接着是晋卦；晋是前进的意思。但前进必然会受到伤害，所以接着是明夷卦；夷即瘕，创伤的意思。在外面受到创伤，必然返回家中，所以接着是家人卦。当人走到穷途末路时，行为必然会发生乖违现象，所以接着是睽卦。睽是乖违的意思。乖违，必然会有灾难，所以接着是蹇卦。蹇是灾难的意思。万物不可以始终有灾难，所以接着是解卦。解是解除、缓和的意思。缓和必然有损失，所以接着是损卦。不停的损失，到不能再损失时，必然就会增益，所以接着是益卦。不停的增益，必然会溃决，所以接着是夬卦。夬是溃决的意

思。潰决之后，必然会有遭遇，所以接着是姤卦。姤即逅、邂逅，不期而遇的意思。万物相遇之后，就会聚集，所以接着是萃卦。萃是丛生、聚集的意思。聚集，就会逐渐升高，称作升，所以接着是升卦。不停的上升，必然就会遭遇进退不得的困境，所以接着是困卦。遭遇上升的困难，必然返回下方，所以接着是井卦。井的使用原则，不经常淘清就会浑浊，需要革新，所以接着是革卦。使物革新，莫过于鼎，鼎用来煮食物，可以完全改变食物的风味，所以接着是鼎卦。鼎是祭器，祭祀祖先是长子的责任，所以接着是震卦，震卦像长子。震是动的意思。万物不可以始终在动，必然使其止息，所以接着是艮卦。艮是止的意思。但万物不可以始终止息，所以接着是归妹卦。得到良好的归宿，必然强大，所以接着是丰卦。丰是盛大的意思。盛大到了极点，必然不安于原来的位置，所以接着是旅卦。旅行找不到容身的地方，就要设法进入，所以接着是巽卦。巽是进入的意思。进入之后，就会喜悦，所以接着是兑卦。兑是喜悦的意思。喜悦，就会使人的闷气涣散，所以接着是涣卦。涣是离散的

意思。万物不可以始终离散，所以接着是节卦。节制就能使人相信，所以接着是中孚卦。孚即信。有信用的人，必定能够实行，所以接着是小过卦。过即超越。能够超越常情，才足以成大事，所以接着是既济卦。但万物不可以有穷尽，所以接着是未济卦。

《易经》也就到此终止，以象行天道的循环不已，人事的无穷无尽。

而《易经》（也叫《周易》）的〈杂卦传〉又将繁杂的六十四卦卦名加以精要的解释，以明晰其精神及其逻辑的演绎要点。现按南怀瑾、徐芹庭二位先生的译注摘录如下：

乾卦是刚健的；坤卦是柔顺的。比卦与人相比是快乐的，师卦出师动众，是可忧的。临卦观卦的意思，是或给予、或追求。屯卦虽是初现艰难，但不会失去它的居处；蒙卦有关教育，故繁杂而显著。震卦是震动而起的意思，艮卦是停止的意思。损卦益卦是盛衰的开始。大畜卦是时时存在畜，无妄卦是有无妄之灾。革卦是聚中，而升卦是下不来的意思。谦卦轻己尊人，豫卦由乐而懈怠。噬嗑是食的意思，

贲卦是无色的意思。兑卦喜悦可以看见，巽卦进入而下伏。随卦是无故追随，蛊卦是侵（蚀）之意。剥卦是剥烂的意思。复卦是返回的意思。晋卦日出地上是白天的意思。明夷、明伤是诛杀的意思。井卦是畅达的意思，困卦是遭遇艰难的意思。感卦是迅速的意思，解卦是灾难慢慢解除之意，蹇卦是灾难的意思。睽卦是乖违于外之意。家人卦是团聚于内之意。否卦否隔，泰卦通泰，其类相反。大壮由于壮盛而停止。遁卦则是退步的意思。大有卦是所有众多，同人卦，即人相亲近。革卦，革除故旧之事物。鼎卦，不停的取新。小过卦是有所超越，中孚卦是诚信相感。丰卦，丰盛至极，故多事故，亲朋寡少。旅卦，是旅客在外之故。离卦，火性炎上，坎卦，水往下流。小畜是畜积少，履卦是不外非礼。需卦是需待而不前进，讼卦是争论而不亲近。大过大有超过，故至于颠倒，姤卦是遭遇之意，柔遇刚之意。渐卦，女归去，女子谓嫁曰归，是女子归嫁，而需待男行之意，颐卦是养之以正的意思。既济卦是既已成功而安定的意思。归妹卦是说明女子的归宿。未济卦是事未做成，为男人困穷

的时候，夬卦是决去的意思。就是说阳刚决去除灭阴柔的意思，象征着君子之道的增长，小人之道的忧困消灭。

八卦之重叠，六十四卦之形成，既有其内在的逻辑思维进程，如前述，而每一个卦体中，自下而上的六个爻，又反映一类事物情况发生、发展的规律。六十四卦的每一卦的组合，反映了活生生的、息息不灭的大千世界。实际上，一个卦的六个阴阳爻之间，都存在着“承、乖、比、应、据、中”等多种关系，而这些关系，表示了六十四卦除了上述之外，还有更为丰富的内容，及对客观物质世界各种联系及关系的揭示。

宇宙演化的宏伟历程，已凝聚在八卦、六十四卦和六爻的结构之中。宇宙的初始是浑然的统一体——太极，太极生出两仪，即天地，两仪交感生出四象，四象同构变动而产生八卦。然而，八卦还不能演示和预测所有复杂事物，因此，将它们两两相重，以六爻的结构形式构成六十四卦，只有这样，才能把握万物发生发展的运动规律，才能预卜吉凶，成就大业。可见，八卦结构和六爻结构，逻辑保存着天地万物发生、发展的历史，在一定意义上，是对宇宙演化行程的追述和概论。

整个易卦（六十四卦）的演绎过程明显表示了如下观点：

(1) 一切事物都具有特定的关系和特定的组成结构，每一种事物都有自己的发展过程。

(2) 既然事物的存在和发展是以整体形式存在的，那么《周易》分明显示了要把握整体的意向。六十四卦总体和每一

卦象本身都是整体性结构。必须从整体上去理解，才能抓住其实质。

(3) 任何事物的属性都是由其组成的各个要素的相互联系和相互作用所决定的。

(4) 当一个事物发展到极点时，必然返初爻，又开始新一轮的运动过程。即物极必反。

(5) 八卦结构与六爻结构着重表现的是事物在时间空间中的生长与衰落。每一个事物的存在和发展都处在一定的时空之间表现和发展自己。因此，凡是产生出来的东西都注定要灭亡，又逐渐会被新的东西代替。

(6) 天地万事万物都有自己特殊的发生发展形式和表现方法。这是被事物自身特殊的阴阳关系和五行结构所决定的。

(7) 易卦的整体目的在于寻找维持系统平衡与稳定的方法。在许多卦辞里，它们特别强调了以平缓、和谐的方式解决问题，使阴阳双方达到协调而统一，以相互调节维护整体平衡的思想。

(8) 易卦表明了要将进退、存亡、得失等各种对立的两极结合起来，行中正之道，即不偏向某一端，使事物永远保持无过无不及的状态，这是成就事业而立于不败之地的基本保证。

(9) 易卦表示它的每一卦或每一爻都会有极为丰富的内容，因而与宇宙、自然、社会和人具有同一性。

(10) 六十四卦显示了某些神秘神灵的启示，然而它更相信人谋在改造环境、促进事物转化中的根本作用。

八卦思维，为后人研究和思考问题提供了一种极为巧妙的



思维方法。我们知道：符号系统是最为抽象的推演形式，而卦爻辞是用自然语文对这些推演形式的具体解释，是供人们占筮得卦之后参象比类的基本模式，是启发人们融会贯通、举一反三，由此推展的最佳参考资料。至今，人们对易卦的逻辑推演过程的逻辑价值还缺少更深刻的研究。既然《周易》以卦的形式揭示了如此众多灿烂的思想珍宝，那么使这些灿烂的思想珍宝与我们现代管理、现代生活、现代思想结合起来，岂不是有着更为广大的意义吗？其实，在我们把太极思维的整个思想珍宝与现代管理联系、结合起来之前，它们二者就已客观的、必然的存在着源流关系，因为，现代管理的每一个基本思想和基本原则，几乎可以从太极思维体系中找到它的源头；反过来说，太极思维揭示的管理思想，在现代管理实践中得到验证和发展。

八卦思维乃至太极、阴阳、五行等系统的思维是有限和无限相统一的思维。它们是从有限的感性世界出发（即有限的物质的存在形式和形态出发），进而去寻求和探索无限的宇宙发展规律（即无限发展着的宇宙）。对于思维来说，无限并不是在可望而不可即的遥远未来，或在有限之外，而是在当前的有限之中。当感性提升到理性概念时，一般概念似乎超越了具体的感性经验，无限超越了有限。其实，它既超越了感性经验，同时又回到了感性经验，不过，它不是简单的回归，而是在更高基础上的回归，即理性是对感性经验的更深刻理解。在这里，无限既超越了有限，又回到了有限，这才是人们随时都可以把握到的真实的无限。

然而，人们在研究现实的感性世界提供的资料和经验时，往往采取的是有限的思维方法。可是，凡有限之物莫不扬弃自身。因此，辩证法构成科学的推动的灵魂。只有透过辩证法原则，科学内容才达到内在联系和必然性。并且只有在辩证法里，一般才包含有真实的超出有限，而不只是外在的超出有限。

《周易》的思维，实际上就是一种从有限之中寻求无限，从个别之中寻找普遍，从现实具体中寻找理性具体的思维，因而这一思维能够从具体事物之中透过卦象的推演、阴阳的变化，五行的排列揭示出世界永恒变化运动、发展的特性及规律。

因此，八卦思维（连同太极、阴阳、五行思维）不仅提供了一种正确认识世界的方法论，而且还整理了一系列具有永恒意义和价值且亘古常新的精神原则。

## 五、太极思维系统的基本特征

以上我们按照《周易》的自然逻辑，依次分析和论述了太极思维、阴阳思维、五行思维和八卦思维，并对其进行了某些剖析和今昔的比较。不管怎样，这四种思维（就实质而言，阴阳、五行、八卦等三种思维皆可归结为太极思维，因为它们都是太极思维的延伸和具体化，我们叫做“太极思维系统”）是一个巨大的思想世界。为了对这个思想世界所包含的思想再进行更深层次的挖掘，也就是说，我们将变换一个角度，即从横向方面对太极思维系统做一简要的概述，这种概述是从其特性

方面来加以分析和说明的。

## （一）神奇性

太极、阴阳、五行、八卦等思维，视野广博，思路开阔，上至天象、下至地理、中至人文，大千世界，无所不及。所论其思想新奇、独特；思维方式灵活、流畅、变通；思维过程富有辩证，且显新颖，更富有想象；整个思维善于联想与迁移、长于类比与抽象，见微知著，见小知大。不论是在思维的内容上，还是在思维的形式上；不论是在思维的过程中，还是在思维的结论上，都给后人留下了无尽的思想启示，因而显示了它的永久的神奇性。

## （二）辩证性

太极思维系统呈现出明显的辩证性。太极思维揭示了整个宇宙的辩证规律；阴阳思维揭示了事物运动的辩证法；五行思维揭示了事物组成结构的辩证法；而八卦思维则透过卦爻符号与卦爻辞两个方面，揭示了阴阳相抱，非复即反的对立统一与物极必反的辩证法。太极思维系统是从事物相互关系中、从事物的发展变化中来考察问题和矛盾。相生相克、生克制化、刚健柔顺、生生不息等就呈现了事物发展的辩证性。

## （三）整体性

太极思维系统刻意追求天、地、人、物的和谐与统一，就是一种朴素的整体性思维。它们强调“天人感应”、“天人合

一”，天道与人道、自然与人事是一个有机的整体。这种思维方式使人与自然处于一种相互作用、相互依存的和谐统一之中，存在于一个浑沌未分的整体之中，这就启示我们从整体上、直观上把握客体。同时，这种思维方式也使我们往往忽视了形式逻辑，忽视向事物的细节、向形式化方面、向定量化方面发展。

### （四）可纳性

在太极思维系统中，容纳了巨量的思想。它揭示了大量事物的运动规律和发展联系的形式。太极思维包含了整个宇宙的运动发展规律、趋势、形式等讯息；阴阳思维统摄了一切事物发展变化的根本属性及根源；五行思维概括了万事万物的生克制化及产生更多事物的讯息；八卦思维，用抽象的符号组成的各个卦象全方位表示了诸如：自强不息、中正之道、物极必反、骄横必败、凶吉祸福、此消彼长、存亡得失、相互转化、相反相成、外圆内方、随机应变、积小成大、不塞不流、节制约束、相对平衡、协调发展、矫枉过正等思想。这些思想给历史、给后人的影响和启发都是巨大的。

### （五）类比性

太极思维具有极强的类比性，它以天、地、人、物相类比，企图寻找它们之间互相统一的道理。太极思维把这种类比性渗透于社会政治生活之中、婚姻家庭之中、经济交往之中、伦理道德之中，以及各种仪式的举行和民间的风俗、房子的方

位、风水和行为的吉凶先兆之中。因而构成了中国以太极思维为纲的类比系统。八卦就是一个巨大的类比系统。例如：五行和八卦思维认为，世界由金、木、水、土、火五行构成，从而类推：天有五星、位有五等、人有五脏、地有五方、声有五音等。因此，中国古代只发展了金、木、水、土、火五大行星，而限制了人们去发现第六、七乃至更多的行星。所以，类比思维虽然十分简便地从物物相比中揭示事物的规律，但若人们的思维只停留在类比性上，就难以深入到事物的本质之中，因而难以达到完全科学的认识。

## （六）思维形式的灵活性

太极思维系统的思维形式是灵活的，尤其是八卦思维体系显得更为明显。阴阳分成两种推理式，八卦分为八种推理式，而六十四卦就分成六十四种推理式（实际上，每一卦可以成为一个完整的三段论）。这些众多的推理式，表明了太极思维形式的灵活性，因而也说明了它们的推理能力是多方面的。在《易经》推理系统中，除了两个爻为一个判断而构成三段论式外，它们还可以一个爻为一个判断，由下往上循环推演，或者三个相邻的爻为一个判断，进行二段式推演，或者几种推演方法组合在一起，进行推演等。所以八卦的思维推论形式是一个有效的灵活思想形式。八卦所具有的这种独特的思维形式的灵活转换，既使人们呆板的思维活动趋于活跃，同时也容易失去逻辑推演的严密性，从而为诡辩论留下可乘之机。但是，这种思维方式在人们的思维活动的正确指导下，其积极作用是不容

忽视的。

## (七) 形象性

太极思维系统虽然是一个以各种符号为代表的易理推演系统，但是它又具有明显的形象性特点。“易者，象也；象也者，像也。”“圣人立像以尽意。”（《易传》〈系辞〉）

首先，《易经》符号系统的初始符号“—”、“--”之所以至今仍引发着人们对其起源的无尽思考，就在于这个初始符号本身具有直观形象性，与事物本体十分接近的缘故。无论是阴阳两爻源于人们对生殖器的崇拜（用“—”代表阳刚之物，用“--”代表阴柔之物），还是阴阳两爻源于古代先人从结绳记事中受到启发（大结与小结的形象借用为阳爻与阴爻的符号），都可以给人们的事物内部所包含的两个矛盾方面以生动而又深刻的印象。

其次，构成《易经》六十四卦推理系统的八个经卦（核心卦），也很形象的体现了构造自然万物的几个基本要素。由于构成《易经》符号系统的八个经卦均具有形象性的特点，在此基础上构成的重卦体也就更富有形象意义。重卦体的形象意义，不仅仅体现在每个爻画，或者上下或者互体的经卦卦形，而且还体现在这些基本的符号或符号组在确定位置的相互关系上。《易经》的形象性推演，不仅体现在自然递进二段式的经卦位置关系方面，也体现在当位、对应、三段等其他推论形式中。事实上，在《易经》推演活动中，形象性的思维活动并不是将各种推论式独立开来，而是相互渗透、糅合、融合，然后

又不断产生出新的形象化意义。

## （八）和谐性

和谐性是指相互融合、平衡和稳定。《易经》的和谐性，是指在太极思维系统内部以及它与周围环境的关系处于暂时均衡和相持的状态。

太极思维系统和谐性的特点就是强调在处理各种矛盾关系时，要遵守调和、亲善、中道的原则，以平缓、和谐的方式解决问题，使矛盾双方达到协调统一而皆大欢喜。八卦在自己的演绎过程中，多处显示：以正当的方法使民众喜悦，是顺应天道和人道的思想，而使民众喜悦也就是设法调整关系，使社会和谐一致。

实际上，太极思维认为：任何事物走到极点，就要向反面载化，为制约转化，应自觉利用反面因素加以牵制，以使事物的性质不超出稳定限度。这种利用反面因素的制约作用，保持太极思维系统稳定的思想，到后来，就发展成为阴阳相互调节以维护整体平衡的系统思想。这种思想是整个八卦强调的极为重要的思想，因而显示了它的和谐性。

## （九）全息性

当一种事物的属性，经过一定的作用，在另一种事物上打下烙印并以一种形式表现出来时，就成为人们了解前者事物的讯息，此时，人们就可以藉助于研究另一种事物来了解这种（前者）事物的变化、发展等规律。《易经》中蕴含着那个时代

大量的宇宙、自然和社会等方面的讯息，是我们了解和研究那个时代各方面情况的重要讯息来源。如果一种思维或一种思想愈能把宇宙的多样性备于自我，存于自身，也就愈接近于永恒，而它所包含的讯息，就会成为后人研究那个时代人们对各种事物规律的揭示及其所形成的各种思想的信源。

《易经》以其特有的强化方式，即以奇阳偶阴规则依次转换成刚柔六爻的卦象，以表示天地万物的运动。实际上六十四卦的先后推演，即将宇宙的各种讯息以规定的数字码表示出来，从筮数到卦象，再到卦爻辞，是对宇宙讯息码的层层译解。

根据我们的理解：《易经》已将宇宙的全部道理和变化囊括到六十四卦之中。《易传》讲：“极天下之赜者存乎卦，鼓天下之动者存乎辞。”意谓六十四卦贮存了关于宇宙的全部讯息，因而成为一个无所不包的资料库。《易经》六十四卦已成为一个有趣的全息系统，它以卦爻这种特殊方式，反映了宇宙的全息特性，这在人类的认识史上是史无前例的。

若从具体角度而言：六十四卦的每一卦又隐含着其他六十三卦的内容，即藏纳着关于宇宙变化的一切讯息。因为，从时间方面看，它们所具有的六爻结构，逻辑地反映了宇宙内太极至两仪、至四象、至八卦、至全部吉凶大业的演进过程。因此，宇宙发展史的所有讯息以凝缩形式打印在任何一卦中。若从空间而言，每一卦又隐藏着其余六十三卦，阳阴推荡、刚柔相济的全部变化，即任何一卦，由于阴阳两爻的自由相推，都具有其他六十三卦的可能性。在某种意义上，《易经》六十



四卦可以看作是一个由六爻翻转不断变换的无限循环过程，其中一卦的讯息为显性，其余六十三卦的讯息为隐性，潜在地存储于卦体之中，而处于流转循环之中的六十三卦，正可谓一卦内涵的完全展现。由此可见，六十四卦卦象是对客观世界的忠实模拟。六十四卦的全息关系是宇宙本性的真实反映。

六十四卦的全息特征，与现代哲学和科学对宇宙的理解有着惊人的一致性。

现代哲学和科学认为：若从显态来看，一切事物都是宇宙发展到某一阶段的产物，因此，它们都在那个阶段的高度上概括了以前各个发展阶段的内容，换言之，它们都在不同程度上重演了宇宙的发展过程。

从显态与潜态的总合上看，既然一切事物都各自以某种方式包含着宇宙的全部讯息，这就说明一切事物（也包括小宇宙）的构造模式，实质上等同于整个宇宙的构造模式，也就是说，在时空统一的构造模式上，一切事物皆全息重演宇宙的模式。宇宙在自身的运动中也全息重演万物的道路，可见，宇宙中的全息重演是相互的。

这种思想与太极思维（或思想）的全息特征是完全一致的。

## （十）预见性

《易经》原是占筮之书，即预测事物（人的命运、事物的

变化、社会的趋势)前景和趋势的书。它透过特殊的排卦方法,定出卦象,依据卦象的卦辞、所具有的五行结构、阴阳变化、天干地支等,对事物进行预测。从分析卦体的结构入手,推论事物情况的吉凶祸福、变化特征,是古人占筮推论的重要方法。在预测过程中,据象推论,以卦爻辞做为根据,推断事物情况的变化趋势,这是据辞卦;将卦象与卦爻辞结合起来做为根据,对所问事物情况作出断定的推论,这是根据象辞结合定卦。根据古人和今人对太极八卦的预测性研究,《易经》预测的科学性和准确性是无庸置疑的。我们不要因为某些江湖骗术和现代术士非科学性的易占行为,而否定八卦预测的科学性和正确性。根据许多易占先例证明:在太极八卦预测的研究上,凡是循规蹈矩、墨守陈规,仅仅熟悉占筮推演的一套基本规则和推论方法,只属于“占不巧工”,不可能保证占事推论的准确性。只有从实际经验、实际情况出发,联系卦象、卦辞,辩证地分析事物的情况,才称得上是“巧的占工”,才能进行符合事物发展规律的推论,结论的准确性才能保证。

我们可以提出这样的疑问:为什么几千年来《周易》的预测术具有很强的生命力,乃至发展到现在仍历久不衰?为什么在漫长的人类历史上许多古文化被淘汰,而太极八卦所创立的易占之术则顽强地保存下来?为什么到了现代社会文明高度发展的时代,还有那么多人热中于此问题的研究“锲而不舍”呢?或者说,为什么连科技高度发达国家的达官显要还相信和热中于它呢?这些问题的合理解释,绝不是简单地给《周易》扣上某种迷信的帽子就办得到的。这只能说明《周易》有许多

神奇的奥妙，用现代科学还难以全部解释。况且，现代科学仍难以解释的东西并不表示就不存在，而只能说现代科学尚未达到认识和解释这些东西所需要的高度。难道我们人类的认识活动和能力只能达到现代这种高度吗？总有一天，在科学更加发达的时候，我们会揭开这一千古之谜的。

预见性是古人认识世界并进而改造世界的一个基本特征。在生产力低下、科技不发达的古代，为了使自身与外界保持平衡和协调，即达到一致性，先哲们创立了《周易》的预测术和预测理论，实际上表明了古人对自己生命的生存和发展的信心。在某种意义上说，预见性是人类思维活动的根本特征之一，因而也是《周易》的根本特征之一。

《周易》中蕴藏着天才的预见，这种预见可以诱导人们去系统地发现问题，从而有创造性地解决问题。

## 六、太极思维系统对现代管理者的启示

对于现代管理者而言，毫无疑义应具有辩证思维能力。他们要懂得或精通唯物辩证法。他们的思维能力要适应日益复杂的管理对象的需要。在思维过程中，他们应按照事物本来面貌去真实地反映事物的本质及规律。这种要求是现代意义上的原则要求。

然而，辩证思维毕竟是一种极高级的思维；它也是人类思维发展的必然结果。在闪耀着人类古代智慧的太极思维（当然包括阴阳、五行、八卦思维）中，有极其宝贵的思想是值得现代管理者借鉴和学习的，或者说太极思维对现代管理者有很强

的启示意义。

太极思维既是一种形象思维、直觉思维、灵感思维，同时又是一种逻辑思维、理性思维、预测性思维。它既然能把思维的多种方式集于一身，把世界的多维化时空集于一身，那么，在较高的意义上，它再现了现代人思维的至上性。如果不拘泥于太极思维的某些形式而深入到它的总体内容之中，我们所发现的将是一个多极的、多维的、多元的、多项的生生不息的智慧世界。古代人和现代人，用太极这种极其特殊的思维方式和推断方法，已经推论出许多新的思想成果，仅就这一点而言，太极思维具有超时空性。

对于现代管理者，他的思维方式、思维方法、思维目标能否从太极思维系统中得到更多更有益的启示呢？

### 在思维方式上的启示

太极思维的思维形式是灵活且多元的、形象且综合的、动态且完整的。这些思维方式，保证了太极思维在总体上能够真切地反映日益变化的客观世界，又保证了太极思维能在逻辑的合理推演中，反映出彼岸世界的某些本质和规律。这就是太极思维之所以亘古常新、历数千年不衰的原因之一。

太极思维就形式而言，还具有定性和定量的特性。它以独到的方式把象和数统一起来，共同用在对客观事物的数量解释上，它还巧妙地把易数用在对事物未来发展的预测上，并可以比较正确地描绘出事物大致发展的某些阶段或某个阶段上某些数量的特征，甚为神奇。这表明了它的思维形式极度灵活。事

实已证明，没有灵活的思维形式，难以正确地认识和把握无限变化的客观世界。

现代管理者所面对的客观物质世界较之《周易》时代要复杂得多。现代实践（尤其是管理实践）对象的整体性、复杂性、深刻性，必然要求思维方式发生相应的变化。而太极思维系统的思维方式为现代管理者提供把握客体系统的重要前提。

按照太极思维方式的要求：

（1）现代管理者要善于对管理的客体系统地做整体分析，力求从总体的高度去审视、观察、认识、分析管理对象的特点及变化规律。既然管理者所面临的思维客体是综合性的，那么综合性的思考问题就应该是必需的和自然的。

（2）现代管理者要善于对管理对象的各种管理要素做动态分析。因为，管理对象和管理要素经常处在各种变化之中。它们究竟按照什么形式、什么比例、什么结构、什么轨道在变化，它们的变化结果和趋势，诸如此类，都应是管理者时时关注的对象。

（3）现代管理者要善于在一定的时间、地点和条件下适宜地进行管理，为此，他们应有正确的时空观，即他们应根据特定的时空去进行最佳时间、最佳空间的选择，不论是企业物质设备的配置、厂址的选择、生产地点的确定，以及各种生产要素的配备，都要遵从最佳配置原则。

（4）现代管理者要有无比灵活和畅通的讯息来源管道。他们所得到的全部讯息，要反映多重多维世界的变化形式、变化形态和变化规律，这对于进行有效的现代管理是非常重要的。

## 在思维方法上的启示

太极思维的方法，虽然具有一定的直观性和笼统性，但其科学性、敏锐性、深刻性、丰富性和多样性也是非常明显的。现代管理者需要什么样的思维方法呢？或者说，什么样的思维方法更能使现代管理者正确地把握客观物质世界的变化规律呢？当然应该是辩证法，只有辩证的思维方法才能达到这一点。然而，太极思维的方法也具有丰富的辩证思想和较强的辩证性。它对现代管理者的启示也是极为明显的。

(1) 首先是它的科学性。任何思维活动都应趋向于科学的辩证。尤其是现代管理者在自己的思维活动中要力求使自己的主观与客观一致、认识与实践一致。他们应力求真实地反映无限变化的管理世界法则。

(2) 其次是它的敏锐性。即能灵敏地反映事物的变化特征以及微妙的变化形式。要求现代管理者应使自己的思维活动具有发散性和收敛性、纵向性和横向性、静态性和动态性、反馈性和超前性，这样才能使自己的认知比较准确、对真理的反映比较客观。

(3) 再者是它的丰富性和多样性。丰富本身就包含和需要多样，因为大脑外部世界本来就是丰富多彩、变化多样的。现代管理对象所包含的各个方面、各个环节、各个因素、各种形式，都在按照自己的内在必然性的要求变化着、发展着、过渡着、让渡着。现代管理者要不断接受这些方面的讯息，以便能及时地、正确地把握它们的变化及要求，从而进行有效的管理

活动。在现代科技日益发展的情况下，现代管理者应采取多层次、多角度的立体思维，去开拓具有更多自由度的思维空间，并使这个思维空间容下日益增多且丰富的思维内容，才能适应现代科技、现代管理实践的多方面发展要求。

## 在思维目标上的启示

太极思维的主要目的，是力求创造出—个新颖的、神奇的、多维的系统理性世界，并企图交给人们—种探寻物质世界的合理思维模式和思维方法，以便人们认识世界时有一个正确的理论先导。太极思维的目标就是建立—种最佳的超前思维的逻辑体系，它所创立的阴阳理论、五行学说、八卦体系就明显地体现了这一点。太极思维所追求的目标与现代管理者所追求的管理目标具有一致性。

### (1) 需要设置什么样的管理目标呢？

这是现代管理者关注的主要问题。管理者的一切思维活动都应围绕着并且为实现这一目标。管理者要有一种理想的追求，并要使自己的行为集中在一个点上，那就是力求在某一阶段或某—时间限度内，实现—个静态目标或动态目标、定性目标或定量目标。欲实现的目标要具有可行性，即是在现有各种可以利用的条件下，能够实现的—大目标和—佳目标，并且还应是最合理的目标。

### (2) 为设置现实的管理目标应进行什么样的思维活动？

管理者要善于思考如下问题：哪些目标最适合自己的发

展？制定这些目标应设置什么样的战略和措施？自己此方的能力、素养、要素的条件如何？待发生一定的组合后可能产生什么样的力量和后果？当彼方（市场、资源、货币、法律等）环境发生变化后，我方应有哪些适宜的变化？为此，他们的思维活动应是灵活的、创造的、开放的。

### （3）什么样的管理目标是最佳目标？

对于现代管理而言，管理系统的有效运转、管理要素的综合利用、管理阶层的有力配合、群体合力的充分发挥、组织机构的有效管理等等，都是非常重要的，是现代管理有效性和科学性的基本标志。

建立最佳的现代管理目标应是：

（1）依据太极思维的动态法则，要建立一个动态的管理系统。这一系统的基本功能是不断使管理行为、管理目标处于一个合理的运动状态之中。

（2）依据太极思维的生克制化法则，要建立一个自我调节的管理系统。这一管理系统的基本功能是使管理机构、管理组织处在一个不断的自我调节，因而能够正常运转的状态之中。

（3）依据太极思维的和谐法则，要建立一个平衡而又相对稳定、稳定的管理系统，这一系统的基本功能是使一切管理行为都趋向于合理性、适度性，并达到管理的各要素、各方面、各环节的和谐状态。



## 2 太极原理与现代管理的统一

太极原理所揭示的简易、变易、不易之理，要求管理者在现代管理中采取正确的方法，以其最佳策略和途径，达到理想的目标。

太极原理是太极思维的产物，也是太极思维的理性表现。

上一章我们概要地追述了太极思维的逻辑行程，并对这一过程的特点进行了必要的分析。从分析中，我们感受到这一思维体系的博大精深，神奇无比！虽然离把它的全部底蕴和思维奥秘揭示出来还有不小的距离，但我们看到这一思维逻辑体系对现代管理的影响和作用，早已并将继续与日俱增。

人们也许认为，《周易》不过展示了一种独特的思维模式，这种思维模式对现代管理和现代管理者并没有什么奇特的意义。人们也许还会认为《周易》只不过是通过对自然直观而达到抽象的知识系统，或者说，它只是从自然现象出发，把对自然现象的解释机械地用在或推广到人类社会，而对现代管理无足

轻重等等。如果人们这样看问题，那只是观其现象而忽略其本质。因为太极思维所展示的深刻精神和法则，代表了事物的普遍性本质；它所展示的一系列宝贵思想，可以化为人们遵循的原理、原则和方法，当然，这些原理、原则和方法对于人们从事现代管理有着不可忽视的积极意义。

为了更深入地研究太极思维对现代管理的影响及作用，我们不妨从《周易》知识体系中引述出太极原理，随后再分析太极原理对现代管理的启示，最后再进一步论述太极原理与现代管理，尤其是与西方现代管理的统一性。

### 一、太极原理

太极原理，也称易理。易之理，乃穷宇宙之本源、万物之始终、社会之进化、人类之谋事的根本法则。易之理，也乃天道、地道、人道、事道生生不息变动之理。

太极原理按其逻辑归论如下：

#### （一）阴阳之理

《系辞传》曰：“一阴一阳之谓道。”

一阴一阳的相反相成，运转不息，为宇宙万事万物盛衰存亡的根本，这就是道。

以道成理。阴阳即为事物内部存在的两种不同属性。两性相交——刚柔相交、动静相交、寒暑相交、盛衰相交等——必然产生事物的变化、发展。因而一种事物可以变成另一种事物，旧事物可以变成新事物。

因此，太极为一，阴阳为二，万事万象万物万变不离其阴阳。万物负阴而抱阳，冲气以为和，由简化繁，由小变大，有理有序、有章有法、有根有据，莫不由阴阳所定。

阴阳之理表明了事物存在的状态和性质皆由阴阳所定。由于阴阳的相互渗透、互补、正逆、相反而又相成，才有事物生生不息的发展过程。

## （二）简易之理

东汉郑康成云：“易者言生生之德，有易简之义。”

《系辞传》曰：“易则易知，简则易从。”（容易则易于知简，简易则容易遵从。）

凡是复杂繁杂之事，往往有最简单的本质和规律的存在，人们谋事之时要求简求易。即要探究寻找恰当的、适宜的、方便的、正确的方法。

因为正确的“方法”，是一切科学的“真谛”，是一切科学精神的“真髓”，也是把握事物法则的根本道路。所以寻求正确的方法，是为事之根本。

## （三）变易之理

变易是宇宙的根本精神，也是《周易》的真义。

东汉郑康成云：“变易者，言生生之道，变而相续。”

变易之理，即是生生不息之理。

宇宙万物在动，动则变，变则通。阴阳在变，五行在变，六爻时位在变。大至宇宙、自然、社会，小至事物和人生，无

不沿着“生生”轨道在变。变是一切事物存在的根本特性。

变易之理，反映了事物变化的下列特征：①事物发展的总体是生生不息的运动，具有不可逆转性；②世界在变化和运转中具有时间的延续性；③事物是新陈代谢的，同时，事物的发展又包含着垂直的继承关系，也有随着事物的变化而来的空间扩张趋向。

易变之理反映了事物永恒发展和不断进取的特性。

### （四）不易之理

东汉郑康成云：“不易者，言天地定位，不可相易。”

不易之理所表明的是：不论事物如何千变万化，生生不息，新陈代谢，但事物内在的本质及规律是永恒存在的。这种存在之理就是不易之理。如果说变易指的是现象、简易指的是方法的话，那么不易指的就是事物变化和发展的根本法则，寻求和揭示这一法则，是人们理性的主要目的。

因此，不易之理要求人们具有自强不息，健而恒久的精神，也就是不断创新、不断发展的精神。这种精神是揭示天道自然法则、社会人伦法则的理性保证。

### （五）中正之理

《易经》曰：“君子黄中通理，正位居体，美在其中，而畅于四支，发于事业，美之至也！”

中正之理所表明的一条“中和、中正”的道理。为人、遵道、守道、弘道，应为本中之道，行中正之理，这是天下之大

理。

中正之理要求人们要操守正道，要按真理的要求办事，要按科学的要求办事；要求人们在处理问题时，具有全面性的观点，具体问题具体分析、具体情况具体判断、具体矛盾具体解决；要求人们在处理问题时，注重其平衡性，既不偏左，也不偏右；既不偏前，也不偏后；既不偏上，也不偏下；既不要偏外，也不要偏内。总之，不要偏极，而要行中正之道。

依中正之理办事，才能给人以和谐的美感，只有居中，才可以四通八达；只要凡事勿过勿不及，就是“适中”、“居中”、“得中道”；深得中道的人，才能事业发达，诸事如愿。

## （六）系统之理

属卦象象意之理。

整个《易经》八卦，从其逻辑的推演过程，到八卦、六十四卦的先后程序；从其事象、物象的组合与卦理的序列，到所论及的宇宙观、人生观等，无不充满系统之理。

系统之理表现在三个方面：

一个太极所阐明的宇宙论系统，即从宇宙本源到万事万物有一个发展演化的系统，而贯通万物的就是阴阳。

二是卦理组合系统：《易经》每卦有六爻，其中蕴含着天道、地道、人道、阴阳、柔刚、仁义均包含在其中。这六爻，衍为六十四卦，三百八十四爻，构成六十四类物象，三百八十四项事理，再加相互融合或组合，则宇宙间、人事间万事万物无所不包，无所不通，整个卦理的组合，是系统论之完美的理

论形态。

三是卦序系统，六十四卦之序列，是循阴阳、正反、顺逆、吉凶、进退、盈亏、幽明、循环等天理法则编列的。其巧妙、其井然有序、其融合一体，如至善至美的大系统。

系统之理是至明之理，它所包含的精义即：巧妙组合，合理排列，上下相应，彼此沟通，左右融合，无瑕无隙，井然有序，协议统筹等，都带有永恒的意义。

### (七) 天人合一之理

“天人合一”之理也可称“天人感应”之理。

“天人合一”之理表明：宇宙、天地、自然与人类社会处在一种互相联系、互相依傍的关系之中。人是宇宙和自然长期进化的产物，因此，人就不会完全摆脱宇宙、自然法则的制约。人的生存、人的发展、人的文明化要依赖物质世界，并且，人要与人发生永恒的关系。“合一”既表明了天人受同样法则的制约和规范，也表明了人对天的依赖性。

“天人合一”之理还表明：宇宙、自然的变化，一定要在人类社会引起反应。不仅它的构造、资源的分布、气候天象的变化要引起社会的某些变化，就是它的某些微小变化也要在社会上打下自己的烙印。

按“天人合一”之理：不论是人道、人伦之形成，人格之树立，人运之形成，道德之规范，人事之发展以及人之生死、吉凶与鬼神论，莫不与天地阴阳息息相关。

人类社会毕竟有着自己特殊变化规律或变化之道。但是，

天、地、人的交互作用不正是人道永恒变化的重要原因之一吗？

## （八）人居中位之理

此为卦象含寓之理。

易理讲天道、地道、人道，世称天、地、人三才。在六十四卦的每一卦之中都有天、地、人。人在天地之间，傲居中位，与天地同德并立。人既是宇宙的产物，又是宇宙之间的精灵，他负有融合天地、统摄万物、协调矛盾的责任。此理之寓意深远。

人居中位之理表明：既然人是宇宙的精灵，又处在天地之间的中心地位。那么，人是世间最宝贵的因素。在人与事理之间，在人的发展与环境之间，在天、地、人之间，要做人的工作。要顺天之理，循地之命，按照人的特点、需求、欲望去推动、启动、开发人智。把做人的工作放在一切工作的首位。尽人之性、尽情之理、尽道之明去把握人间的规律。这样才能顺天道、合地理、符民情，达到预定目的。不论在什么样的社会制度下，处理和解决人与人之间、上下之间、左右之间的关系，都是社会管理者的重要工作。人类之间应该和谐共处、协和沟通、相互依傍，唯有如此，人道和天道和地道才能彼此贯通。

## （九）民本之理

民本之理，也可称民为邦本之理。

民本之理强调：为政者要以民为本，一切以民愿为依归，要亲民、利民、保民、养民、教民。

(1) 要亲民。易曰：“本乎天者亲上，本乎地者亲下，则各从其类也。”“以贵下贱，大得民也。”“明两做离，大人以继明照于四方。”“君子得舆，民所载也。”

寓意如下：为政者要亲民、通民、应民，以增进民和，为政者要以自己的心和力、志和勇、智和行去奉于全民，以使百姓获得光明；为政者要外柔内刚、外圆内方，以顺应天道，应乎人情；为政者要以民为上、以民为先，劳其所劳，苦其所苦，危其所危，恨其所恨，爱其所爱。

(2) 要利民。无以利民，不足以为政。而利民，不是利少数民，而是利益全民，利于全社会。

(3) 要保民。易传曰：“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。是也，身安而国家可保民。”保民是维护人民生命财产之安全。国家的存亡、民族的兴衰、国家的强弱，全系为政者的保民之志。

(4) 要养民。易卦曰：“天地养万物，圣人等贤以及万民。”“养正则吉也。”“君子以容民畜众。”这些都强调了养民的重要性。养民，即养民足食。取信于民，是为政者的重要目的。

(5) 要教民。易卦曰：“君子学以聚之，问以辩之；宽以居之，仁以行之。”又曰：“以教天下，盖取诸益。”而易理之变、易理之化是教民之源。只有让人民掌握更多的知识，才



能心宽，益智而明达。

## （十）人治之理

人治之理是指以“人为”为主体，而“人为”者应是“圣人、大人、君子”者。这三类人格的典型是易卦之中反复讲到的。

“人为”者，非“大人、圣人”者不足以领导全民；非君子者不足以服务于人群。

人治，实际上是指由什么样的人来治理民众、治理国家。易卦中讲到的“圣人、大人、君子”是指一种优良的品德操行、一种卓越的能力才干。他们应有为民造福、为民谋福的理想和行为。大德、大贤、大能应是人治的主要条件。没有此条件者，就不可能造福全民，就不可能实行人治。

人治之理的基本要义是：为政者与民有共同的愿望和理想，同时也要具备相应的品德和才能。这样才能达到“同声相应，同气相求”的地步。

## （十一）力行之理

易辞曰：“天行健，君子以自强不息。”力行就是做事。做事就要靠智能。“智”为力之源泉，“能”为行之表现。力行是人类创造发展的原动力，是任何事业成功的最大因素。

力行是易道的本源，是太极思维所倡导的主要精神之一。天道地道的运行是永恒不休的，人们应该效法天道、地道法则，刚毅坚强，不断求索、创新、进取，要有“至诚不息，不

息则久”的精神。

力行的本质是为众人生命、生活、生存、兴盛而生，而工作，此是天道，也是行仁之道。

## （十二）事为之理

既然人们的力行是以行仁为本，那么就有一个如何把握力行的方向，实践行仁的目的，并达到预期效果的问题，这就涉及到事为之理。

（1）〈系辞传〉曰：“大哉乾元，万物资始，乃统天。”此元者，是指任何事物都有个起点。地道应天道，才能化生万物。人的力行要顺承天地之道，找到着手处，才能达到顺利、便捷而有效果。

（2）经卦先后有一个合理而严谨的顺序，不论其阴阳移位、起伏波动、循环变动，均按照其内在发展程序和天理法则而定顺序。故系统一贯，条理分明，浑然一体。按此之理，当我们谋事之时也应先做出必要的估量，确定计划，预做准备，规定出轻重缓急、由先至后的程序，从而有目的、有计划、有组织、有步骤地进行。

（3）做什么事情，都应一个明确的目的。《易经》曰：不论做什么事，要尽意、尽情伪、尽其言、尽利、尽神。

（4）力行之时，要有强大的毅力、志气、决心和耐心，尤其是要有坚定的信心。这样，才能达到天道、人道的合流。

### (十三) 仁义之理

仁义之理也是尽人性之理。

易辞曰：“立人之道，曰仁与义。”

按太极思维的逻辑，阴阳、柔刚、仁义三者是一理通贯的。天，无所不包，大仁也；地无所不载，大义也。阳刚为仁，阴柔为义；天地自然间以阴阳贯通一切，人类则以仁义贯通一切。

易传曰：“穷理尽性，以至于命。”穷理在于探索天人之理。穷理的目的在于尽性，即发挥人的主动性，之后才能发挥物的效用。人之所以为人，是媲天地之阴阳，天地柔刚，而成仁义精神，有了“仁义”精神，才能真正发挥人的能动性，与天地相参，天与人合一。

仁义之理，告诫人们要有“良知、良能”，要施仁于民，才具有人的资格；人要讲究“义”，才能德明。二者结合起来，要求人要有爱人之心、宽人之德、容人之志。

因此，仁义之理还表明：仁是心之德、爱之理；义是心之制、事之适。人类只有实行仁义，才能创造和谐、维系和谐、发展和完善和谐。和谐是天地间所需求的。没有自然界的和谐，就不会有生态平衡；没有人与人之间的和谐，就不会有社会的康泰与发展。实行“仁义”之道是保证社会平衡发展的基本条件。

## (十四) 元之理

易乾文曰：“元者，善之长也。”

在《易经》中，元的含义为善、为长、为始、为首、为大等。元为善，则通仁；元为始，则通天。元者乃是生成万物之源，元为施生之宗。

易坤象曰：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天。”天生万物，地养万物，皆乃“元德”所致。生与养是大事，是为政者，管理者之大事。生与养包括：民众的生育、养育、辅育、教育等。

在事理的象征意义上，元是属于有起点、有步骤、有顺序、有计划、有准则的意义。

对为政者而言，心要存其“元”，事理皆有“元”，施政有“元”，则事无不亨通、无不吉利、无不成功。

## (十五) 亨之理

易乾文言曰：“亨者，嘉之会也。”

易坤象曰：“品物咸亨。”

何谓亨？亨为通、为顺、为奉献、为安、为吉、为和谐、为团结。亨之理强调：为政者要有奉献精神，在领导和管理事业之中要通人和、物和、事和、时和、然后，才能通达和谐。

(1) 君子之行为要合乎民众之需求。

(2) 君子要行中正之道，实实在在、正正当当、认认真真地做事，做事之畅通而发达，尽善而尽美。

(3) 君子要有诚恳之心，求贤若渴；要公正廉能，尽心尽力，以求盛世丰隆之境。

(4) 君子要有为民勇于献身的精神，并且要关心、照顾、维护、帮助民众。

因此，亨之理要求“政通人和”。

## (十六) 利之理

易乾文言：“利者，义之和也。”

《易经》云：“交相利。”

利之义是指造福于人类社会的公益，是为众人谋利。

利为宜、顺、益；如利之于事，则有敏捷、果断之意。

利之理表明的是：为政之事要重在利民。谋事要通其变，使民不倦，使民宜之。一切制度和组织、一切行为和做法，都要以利民为准则。因此，利人、利民、利事、利物、利时，成为利天地之大道。这应成为一切管理者的主要功利道德。

利之理的本意就在于“变而通之以尽利”。即为民众谋利，要行变通之道。其意是要不断求新求变——变动、变革、革新，以通利民之大德。

## (十七) 贞之理

易乾文言：“贞者，事之干也。……贞固以干事。”系辞曰：“知周乎万物而道济天下。”

贞之主可为：中正、坚定、固定、信义。坚守其意志，择善而固执，即是贞。

贞之理表明：行贞事，则为办事，为什么事？即为众人之事；如何办事，即坚守中正原则——办事要公正无私、公正无偏、公正无邪、公正恒常。同时，办事要专心精一，要掌握“人、道、物”的中心；物的中心就是重心（重点），人的中心，就是人心，道的中心就是道心（中正之道）。

## （十八）德治之理

易理皆德，整个八卦、六十四卦皆天道、人道，卦卦有德。八卦皆主德：乾德健，坤德顺，震德动，巽德齐，坎德润，离德丽，艮德止，兑德悦。

德治之理，就是倡导人与人之间，上下左右之间要讲礼义。因为礼义是维系家庭、社会、国家秩序和谐的道德。对于为政者要倡导：其德为正，即正直、端正、公正。其身正，不令则行；其身不正，虽令不从；应正德善俗，进以正，行以端，方能通达成功。

德治之理强调：

- （1）德之基，和而至，以和行，君子以辨上下，定明志。
- （2）德之柄，尊而光，以制礼，君子以裒多益寡，称物平施。
- （3）德之本，小而辨于物，以自知，后不省方（反之，应有方，知人者智，自知则明）。
- （4）德之固，杂而不厌，以一德，君子以立不易方。
- （5）德之修，先难而后易，以远害，君子以惩忿窒欲。
- （6）德之裕，长裕而不设，以兴利，君子以见善则迁，有

过则改。

- (7) 德之辨，穷则通，以寡怨，君子以致命遂志。
- (8) 德之地，居其所而迁，以辨义，君子以劳民劝相。
- (9) 德之制，称而隐，以行权，君子申命行事。

## (十九) 法彰之理

象辞曰：“利用刑人，以正法也。”“先王以明罚敕法。”  
“君子以明慎用刑，而不留狱。”

讲究德治而不应废其刑罚及法度。只有德治而没有法度，德治不能完全安民；只有法度而没有德治，法度不足以教民。因此，为政者治民治政，虽要以德治为本，也要同时伸张法度。

法彰之理，主要强调的是君子要使人民明法、懂法、守法、遵法。这是社会安定和谐的必要方法。同时，对那些违法、犯法之人要审度，酌情予以必要的惩罚。惩罚的目的是教育人民，申明法度，以消除社会发展的阻碍，以达社会之亨通。

法彰之理要求：在实行人治、德治的同时，也必须严明法律制度，实行法制管理。“圣人以顺动，则刑罚清而民服”，君子能慎法，自然刑罚清明，人民心悦诚服。

明德而法彰是为政者的根本。

## (二十) 治术之理

易辞传曰：“君子安其身而后动，易其心而后语，定其交

而后求。”

系辞曰：“鼓天下之动者存乎辞，化而裁之存乎变，推而行之存乎通，神而明之存乎其人，默而成之，不言而信，存乎德行。”

治术之理强调的是：为政者要掌握各种巧妙的管理之术、领导之术、为政之术，亦指各种巧妙的处事方法，治术是任何管理者都应具备的用以统御部属及处理一切事务的要求。

(1) 为政者在任何情况下，不论从事何种工作，都要有自知之明，时时警惕自己。居上位而不骄，居下位而不忧，进德修业，修辞立诚，因其时而惕。

(2) 为政者应尊重上级，信任下属。以真诚的态度，才能上知下情，下知上图，才能和衷共济。如果把自己的职位当作特权，用不正当的权术和手段，以求自私自利，那就是邪恶。

(3) 要懂得知人善用，用人不疑，疑人不用。为政者要会察人，既懂其性，又懂其德；既知其优，又知其劣；既知其长，又知其短。要善用人之长处，避其短处。以“贤”为用人之本。

(4) 知存亡得失。明智的为政者，要懂得盛极必衰、物极必反之理；要懂得进退、存亡、得失的关系；要存而不忘亡、治而不忘乱、得而不忘失、进而不忘退、居安而不忘危，才能立于不败之地。

(5) 知谦知俭。即人不自满，才能不断进取；工作不自



满，才能不断改进和创新；心存谦德，才会得到赞助与合作。而知俭也是良德必备的良方。若缺少俭约的自持精神，就容易导致淫逸腐化，尤其在物欲横流之时，人们更要具有此种精神。

(6) 知微知彰，知柔知刚。为政者要察微知著，从微小处洞察到事物的变化和发展。在处事时，用柔还是用刚，还是刚柔相济？要有精心策划。

(7) 知乱知密，知几知变。说明为政者在任何情况下都要慎言与保密；还要动机纯正，不谄不渎，光明磊落，知变，应变，通达。

以上对太极原理做了比较全面的阐述。所指出的二十个基本原理，是侧重太极易理的基本方面，或与管理有关系的方面，针对或选择地加以论述。因为《易经》是一个巨大的知识体系，太极原理远不只这二十个方面，甚至它的每一卦象、每一爻辞都可以归纳为一个原理。我们将在以后的论述中提到有关的原理。

## 二、太极原理对现代管理的意义和启示

### (一) 太极原理基本内容的归纳

以上太极原理的基本内容，可简要归纳如下：

太极原理是整个宇宙变动、运动、发展的理论。它是大至宇宙、自然、社会，小至家庭、团体、个人

进化，生生不息之变化的理论概括；既揭示了人类社会的发展如何符合大道的一般规律，又精微地表示了人类如何在自己的实验行为中把握自身、控制自身、约束自身、管理自身，以便达到“正道”的思想。就管理而言，太极原理所揭示的各种理论，无一不对管理，特别是对现代管理有着重要的启发意义。

太极原理是《易经》以其立体或多维的思维方式所提出的根本原理。

太极原理阐明了事物发展的根本原因，在于阴阳交变。正是由于这一必然的法则决定了宇宙万物的变迁、更替和发展。在宇宙、自然的发展中，其表现的基本特征是“生生不息”。因为人在宇宙中与天地变化合为一体，而人又居宇宙的核心地位，因此可以透过自己不断努力，以寻求解决各种矛盾、克服各种困难的最佳方法。由于任何矛盾和问题的产生，都必然伴随着解决这个矛盾的方法出现，所以，处在宇宙中心地位的人，其根本的职责就在找到这种方法。而这种方法的寻求又取决于人们对事物的看法是否公正、无私、中正（即是否偏不倚的），对事物或问题，过左过右的看法，或某种偏激的看法，都不能达到理想的目的。事物的存在具有整体意义。任何一个矛盾、任何一个问题的合理解决都要放在特定的环境中，按其特定的时间、地点和条件的要求去决定解决的方法和途径，即不要忽视整体事物中的任何一个因素、任何一个方面、任何一个环节、任何一个局部对整体的作用、制约和影响。人们在解

决问题的过程中要讲究策略、谋划、筹备，以积极的、主动的、自觉的、变通的态度去达到目标。在从事管理时，要特别遵循其管理法则。

太极原理还进一步表明：既然易道的变化具有普同性，人们在自己的行为中，就要按照易道变化的法则去规范自己的言行，去确定自己的行为目标。既然事在人为，那么做为谋事之人，就要光明正大，具有阳明之德、元明之阔、君子之度、大人之器、亨通之变、贞达之应、利人之意和自强不息之志，这是成就事业、通达事业的主要条件。

太极原理是人们认识事物、解决问题、处理矛盾的科学之理。它把对宇宙、自然、社会等规律的认识上升到“生生不息”的变化之高度；它把穷尽宇宙、自然、社会之理做为自己的神圣责任；它把大千世界的所有变化予以科学的抽象、归纳，并予以辩证的说明；它把人世间出现的所有凶吉、祸福、成败、得失均归结为人们的行为是否符合和适应正道、天道、地道、大道；它把人们的行为规范在一定的德、仁、义、法、术、治之中，因而要求人们不断地进行自我约束、自我调整、自我反省、自知之明，以便适应宇宙大道的变化，并与宇宙保持和谐的统一。这都表明了太极原理的博大精深、易道神明、变化无穷。

## (二) 太极原理对现代管理的意义和启示

(1) 太极原理对现代管理有其重要的指导作用。

太极原理所揭示的简易、变易、不易之理，要求管理者在现代管理中采取正确的方法，以其最佳策略和途径，达到理想的目标。

太极原理所揭示的“生生不息”法则，要求管理者在观察和分析各种问题时，要按照事物固有的规律去办事。“生生不息”要求管理者要不断地进取，不断地有所作为、有所发展；同时，还要求管理者不论在任何情况下，都力戒居功自傲、故步自封，不要把已经取得的成绩做为自己停顿下来、不求进取的资本。

太极原理所揭示的中正之理，要求管理者在实际管理中，不走极端，以求最佳平衡之路。管理者既不要使自己盲目行事，超过事物所规定的限度；也不要墨守成规，循规蹈矩，因而达不到事物所要求的既定标准。和谐、平衡、中正、统一，应是管理者所追求的理想目标。

太极原理所揭示的人居中位之理，要求在现代管理中特别注意发挥“人”的积极性。此理包含了现代西方行为科学中所提出的基本内容。管理的核心是人，管理的一切工作是为了人，而又必须依赖于人。没有人的积极性，管理必将一事无成。怎样才能使现代管理成为最佳管理呢？这就需要在管理活动中尊重人、理解人、激励人、调动人。而达到调动目的的主要方法之一，就是要在一定程度上和一定限度内去了解 and 满足他们的欲望、需求、向往、意愿、情绪和心理。管理者真正地、实际地把管理对象的“人”当活生生的、有理想、有意识、有精神要求的，那他们的管理事业就成功了一半。

太极原理所揭示的力行之理，要求管理者，在确定了科学的管理计划、方案、政策、目标之后，就应认真付诸实施。力行是管理者的根本职责之一。为了合理且积极的力行，他们就要合理地实施并运用自己的法定职权和管理的影响力，去有效地指挥、领导、控制、协调和监督管理过程中的管理对象之管理行为。“力行”的艺术是管理者的管理艺术。不讲究管理艺术的管理者，不是一位成熟的管理者。在管理艺术方面，管理者要特别讲究阴阳相交、刚柔并济的艺术。

(2) 太极原理提示管理者应该实行德法之治。这是极为重要的管理方法。

如何做一位符合现代管理要求的具有魅力的管理者？太极原理提出了极有启发的思想。

太极原理认为：为事者要以德治事。无德便不能正，不正便不能得位；不得位，便不宜治事。政者，正也，“子率以正，执敢不正”。

太极原理还认为：文明以健，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。君子以遏恶扬善，顺天休命，此为扬善之理。

太极原理又认为：在管理过程中，以法度行治。只有德治，而缺少法治，就不会形成完整的管理系统。因此要明法，明法以端正民风，预防犯法；在用法的过程中要慎刑。这是维系社会稳定的必要条件。

上述之理告诫管理者，在行使管理权上要注意如下两点：

①要注意以德治民，德化、教化、感化下属。并在德治的

过程中，自己德行端正，以身作则，求贤德居位。那么，管理就会得心应手，管理的效果就会显著。

②要注意以法治民。要告诫、教育、倡导人民遵纪守法，明法以昭民、严法以示众、执法以严肃、慎法以清正。管理者要提出合理的系统章法（包括各种规章制度等）以规范人民的行为，以保证管理的亨通。

（3）太极原理强调管理者在管理中要自强不息，要不断创新和发展。

管理就是力行，力行做事要靠智慧。智慧是管理事业成功的最基本条件。而“力”则要求管理者在实施管理中要有相应的才能：即协调之才能、沟通之才能、谋划之才能、预测之才能、决策之才能、创新之才能、控制之才能、领导之才能、开拓之才能等等。然而，有才能不去发挥，或未做很好的发挥，等于没有才能。所以，管理者还要行。要运用自己的管理才能去把管理思想、管理原则、管理目标付诸实行。这样，他的才能就变成现实的、真实的东西了。力行是易道的来源，周易之本就是要求人们根据宇宙、自然、社会的运行规律去行事。象辞曰：“天行健，君子以自强不息。”天道是永恒运行的，人类应效法天道，刚毅、坚强，锲而不舍，奋斗不止，不达目的不罢休。

管理者以象取意，行健而自强不息，最持久、最圆满，也最彻底地按照既定的管理法规、管理原则去奋发进取，就会取得成功。管理者要有自强不息的精神力量，勇敢在管理上进行必要的冒险、必要的创新、必要的竞争、必要的进取和奉献。

这样，他们的生命就更有价值，他们的生活就更为充实，他们的行为就更有活力。

太极原理不仅为管理者提出了力行要求，而且还选出了管理的力行之法。它要求管理者，为管理之事都要有明确的目的，进而要有构想、有方案、有计划、有措施。

首先，管理者做什么事都要有一个正确的起点。正确而合理地选择起点，就会使管理者顺承天地之道，找到解决、处理问题的着手处，使力行收到顺应、便捷、容易，即事半功倍的效果。

其次，管理者做什么事都应有一个合理的顺序（即程度和步骤）。要按照工作的轻重缓急，逐一施行，切不要眉毛胡子一把抓。就一般而论，任何事物的存在或发展或变化，均是有条有理、有因有果、有节有序、有章有法的，所以管理者办事，就不应凭一时的感情和意气用事，因为这必然导致盲目的行动，而盲动必然导致失败。因此，对管理者来说，当他确定做某桩事的时候，要先做出设计，确定计划，提出措施方案，预做准备，规定出程序，从而有目的、有计划、有组织、有步骤地进行，这样做，管理成功的把握就会大些。

最后，管理者做什么都应有一个明确的目的。目的是力行的归宿。对管理者而言，工作的手是起点，而目的就是这件工作的终点。既然目的已经确定，那么达到目的的手段、办法、程序也就由此决定了。

（4）太极原理认为：元、亨、利、贞是宇宙的法则。它们对现代管理的行也有重要的启迪作用。

①元之理，为施生之本。告诉管理者在管理中要把如何施生、养生、护生、安生做为管理之本。管理者不仅要总揽生与养之为民大事，而且要统摄全局，对下属和民众的生育、养育、辅育、教育，无不为之策划、管理、照顾、维护等。然又“善之长”（行善治民），才能统领有序、管理有法、领导有方。同时，管理者要有善于治事的准则，并具有谦和之心，容纳百川之胸，这样就可以达到政通人和之“义”。

②亨之理用为通顺、合美之意。管理者要有奉献的精神。注重管理事业之通达，人和、物和、时和；即人顺、物顺、时顺。合之民众之需，合之下属之求，合之时代之意，以尽畅通而发达，尽善而尽美。这是管理者最为重要的管理之德。

③利之理乃为公利。管理者的管理行为应是为达公利的。为达公利，要与人和，与下属和，和则相交，交则生利。在管理中，管理者要通其变，使民不倦，神而化之，使民宜之。易穷则变，变则通，通则久。是以自天佑之，吉无不利。管理者的一切行为都要以利民来构想、来计划、来实施。管理者的一切管理行为都要利人、利事、利物、利时、利天地之大德（即有利于人民的康泰安宁，有利于事物通达顺利，有利于物尽其用，有利于提高时间之利用效率，有利于天地大道自然发展——有利于天道、地道、人道的和谐统一）。

④贞之理乃为中正、坚定、信义之意。管理者要中正无私，行公利之事要坚定不移，为民要讲求信义。对于管理



者，要言行一致，坚守其意志，择善而固执；处理一切众人之事，必依中正原则，合乎“道”的要求（即管理规律或目标）。

（5）太极原理为实施现代管理提出了上下相应相合相通相融的思想。这是建立现代管理体系的重要依据。

《易经》中讲卦爻的上下关系，或三才（天、地、人）的关系，均以上下爻相应，相合为吉，相克相制为凶；相通相融为吉，相反相背为凶。太极原理强调和为顺、顺为通、通为吉、吉为福的观点，对现代管理而言是有深刻启示的。

在现代管理中，管理者要想使自己的管理左右逢源，上下协调，不正需要与各个方面加以沟通吗？沟通上下左右的人际关系，沟通前后左右的讯息网络，沟通左邻右舍的内外关系，使上下左右团结一致，同心同德，上下相应，左右相应，上下相合，左右相合，不正是现代管理者所极力追求的最佳环境吗？

管理者怎样才能达到这种最佳环境呢？

①要自我砥砺。即时时警惕自己、激励自己，居上而不骄，成下位而不忧。

②应善知上下进退。即以诚信的态度上知下情，下知上图，以求上下和衷共济。

③要知人善用。即用人之时，量才录用，用人不疑，疑人不用。用人时要注重德才。德薄位尊，能力不够，一定会造成上下不和谐，工作上亦不会有任何成就可言。

④要知存亡得失。即要知进退、正奇、存亡、得失的辩证关系，才不导致“亢龙有悔”的境地。

⑤应有较强的忧患意识。即应懂得自己的真实处境，绝不在胜利之后忘乎所以，冲昏头脑。

⑥应知谦知俭。即要记住：工作上永不自满，务求创新，心存谦抑，一定会得到发展；又要知俭，不论在物质条件多么丰裕的环境下，都要具有俭约的自持精神。

⑦应知微知著。即在观察问题时要善于从小处着眼，从细微之处寻找其根本原因，这样就可以推知事情发展的大致结果了。见微知著，还包含着一种不被复杂的表面现象所迷惑，而要明见本质的意思。

⑧应知柔知刚。即在事理审度上，既要懂得如何用柔，又要懂得如何用刚，同时还要懂得如何才能做到刚柔并济。在处理管理矛盾时，要适度地运用刚柔之术，融合事理，调节得宜。

⑨要知乱知密。即在管理中，要懂得慎言、慎行之益处、之方法。机密大事，必得谨防，慎之保守。否则，就会引发事端、祸乱，造成伤害，乃至亡身亡国。

⑩要知己知变。即对自己的行为动机，要谨慎分析研究，判断其得失利弊。同时，要懂得事变之理，亦是通达、发展、求新之理。只有在工作中求创新，才能求发展，才见乎成就。

(6) 太极原理提出的系统——整体化思想对现代

管理也有极为重要的启示作用。

在现代管理中，整体管理——整体因素管理、整体效益管理（实际上也是系统管理），都与太极原理的系统——整体化思想关系密切。

《易经》经卦部分讲卦序的整体排列，讲卦与卦、爻与爻之间内在联系正是浑然一体的现代管理的基本要求。它们之间形成的内在联系正是宇宙间、人世间、事物间必然联系、变化、让渡、发展的一种反应，具有明显化整体性。

《易经》中对“数”、“象”之间的易学处理，紧承《易经》中的整体性、上下相应的思想后，又显示易理所包含的讯息论、控制论、协同论的思想。这些思想，对现代管理必然有作用。

另外，太极就是一个完整的系统整体，宇宙是一个太极，自然是一个太极，人类社会也是一个太极，任何事物都可以称为一个太极，就太极图而言，表示了一个由阴阳相交而组成的相对完整的太极整体思想。

既然事物本身的存在是一个整体，或是在整体之中，事物的整体又是一个有机的、有序的、逻辑的发展过程，那么在现代管理中就应运用整体论、系统论、发展论、过程论的观点去观察、分析、理解、处理一切问题和矛盾。这既是《易经》的基本要义，又是现代管理的必然要求。

系统——整体论的思想对现代管理有着至关重要的作用。

①系统——整体论要求在现代管理中注重发挥现代管理的整体功能，即计划、决策、指挥、协调、领导、控制、监督、

反馈等功能。缺少任何一个功能，其管理均不能达到最佳管理。

②系统——整体论要求在现代管理活动中，注意发挥管理各要素的综合效能，对人力、物力、财力、科技力、讯息取得、时间等因素做最佳的组合和配置，以便发挥整体功效。

③系统——整体论要求在现代管理中对管理的各个部分、方面、环节及他们之间的关系要统筹兼顾，以便使他们发挥出符合管理目标的“合力”。

④系统——整体论要求在现代管理中，要有分有合，有统有分，合分有序，相互配合；既要注意管理的统一性、普遍性，又要注意管理的特殊性和个别性。在统一中寻求解决个别性的方法，在个别中寻找解决统一性的答案。

⑤系统——整体论要求在现代管理中注重寻求管理的整体效益。管理的出发点和归宿点都是为了寻求整体效益：即如何以最少的成本或投入求得较大的收入？如何以最少的物质消耗寻求最大的收获？这是现代管理的核心问题。整体效益来源于局部效益，而整体效益的实现则有待于各个局部有机且有效地统一起来。现代管理者要把自己的一切管理行为都规范在寻求整体效益这一目标上。

## 三、太极原理与西方现代管理

以上分析了太极原理与现代管理的密切关系，和对现代管理的深刻启示。然而，现代管理理论的系统提出以及现代管理经验的系统总结，是在西方，而不是在东方，这是为什么呢？

西方现代化大量生产和科学技术的迅速发展（这一点在东方则显得不足），是现代管理体系形成的主要基础，同时也为现代管理实践和理论的发展提供了强大动力。西方在自己的管理中不自觉地履行了太极原理中提出的基本原则和理论，恰好证明了太极理论在那里找到了发展的新天地，所以，在适当的环境、适当的时间、适当的地点和具备了合适的条件之后，太极原理所倡导的那些精神、原则和思想就必然重新以另一种特殊的形式表现出来。这也许是任何一种真理体系的必然命运吧。

人们常常发出这样的惊叹：为什么西方的许多企业具有较强的竞争力、生命力？为什么这些企业在各种危机的打击下还依然奋力向前，不断发展？为什么这些企业所取得的经济效益会超过东方国家的许多企业呢？

这些问题可以归纳为一点，即他们如何进行“现代管理”，可以认定的是，他们在相当程度上遵循着现代管理的客观规律，并认真地、实际地按照这一规律的要求去办事。在这里，依然体现着“无为而无不为”的道理。如果我们变换一个角度来看，现代西方的许多管理经验和实践，不正是太极规律和太极原理在那种特殊环境下的普同性表现吗？

为了更有效地理解太极原理在现代管理中的影响和作用，我们不妨对现代西方管理的经验做一概要总结。

### （一）战略致胜

他们善于判定正确的经营战略决策，并把其看作是企业家

存和发展的首要条件。

战略决策是关系到全局成败的大事。西方企业和部门在管理过程中特别注意这一点。他们不仅着眼于企业内部的改造和革新，还着眼于企业外部环境和市场的变化及对企业的影晌；他们不仅着眼于企业的今天，更着眼于企业的明天，把企业未来发展的战略决策视为企业经营管理的重点，并看作提高经济效益的关键。许多企业不仅着眼于国内市场，更着眼于国际市场，实行对等战略决策，并同时注重积极竞争性的经营策略；他们不仅重视战术性的短期计划，更重视带有战略性的远景计划。

在制定经营决策时，他们常从多种不同而且互相冲突的见解中产生，常从多种旗鼓相当、优劣难见的方案中产生；他们能正确地判断情况，善于利用复杂的环境、条件和时机去做出较实际的选择；他们对于比较成熟的方案不再犹豫，而是以极大的魄力和孤注一掷的决心去实施。冒险往往能激发更大的创造力。

### (二) 应变战略

他们善于根据市场经济形势和经济条件的变化，适宜地实行经营多样化和多元化。

管理必须保持充分的弹性，及时适应各种条件的变化，有效地实行动态性管理。在西方的企业中，比较普遍地实行了经营产品的多样化和经营面向的多元化。有不少公司和企业在经营一种主要产品的同时，还积极地兼营相关产品或配套产品；

有些公司还把业务上并无联系的企业和互不相干的产品放在一起（实行“交相利”策略——《易经》象辞语），采取联合公司的形式，实行混合式经营式多元化经营。此外，他们还时常根据市场的变化采用多种方式经营，诸如多公司形式、多产品形式等。在技术日新月异、市场容量相对缩小、竞争日趋激烈的情况下，这种应变性的经营方略有利于充分利用资金和资源，广泛应用和推广科技成果，增强公司对市场变化的适应性，分散风险，提高竞争力，保持利润的稳定成长。

### （三）分工与合作的管理

为了占据竞争优势，他们实行了广泛的专业化合作。

一个企业经营的最高效能，只有在一定的风险和竞争环境中，才能充分发挥。而为了占有竞争优势，以便发挥管理的最高效能，在西方的企业内部和企业之间都广泛地实行了对市场适应性极强的专业合作。

随着西方工业分工的细密化，工业生产的专业化合作程度空前提高。每个大企业和大公司的周围都有一大批中小企业为大公司做配套性服务，形成了一个日益广泛和严密的相互依赖经营体系。这些提供配套性服务的专业化中小企业，有利于集中力量钻研技术，采用专用设备，产品质量好、成本低，交货及时，服务周到。它们同大企业有着一种相互依赖、同舟共济和不可分割的关系。

西方许多国家不仅制定了一系列反垄断法，还及时对中小企业采取保护性措施，使得大部分企业在激烈的竞争中得以生

存和发展。这是西方企业实行专业化合作的外部条件。

#### (四) 开发致胜战略

根据竞争的需要，他们把不断开发新产品和进行技术改进做为提高企业经营效益的主要条件。

能否不断开发新产品，是一个企业是否有生命力的重要标志之一；而能否不断进行技术革新和改进，则是能否不断开发新产品的必要条件。许多西方企业家特别关注这一点。

许多企业都设有技术研究中心，负责开发新技术、新产品。他们不惜投入大量的人力、财力、物力，从事基础技术、高新技术和新产品开发的研究。并且积极地改造现有产品的设计和工艺流程，为未来的新产品开发进行技术准备。

他们认为：市场上激烈的竞争，实质上是技术的竞争。技术状况如何，是企业生死存亡的大问题，也是企业能否赢得未来的主要条件。未来的竞争，不仅是技术上的竞争，也是人才的竞争。

西方的企业以开发具有竞争力的新产品为管理的重点，而新产品的开发往往又给工艺、设备等方面的技术改进提出了许多新的课题和要求。

总之，企业的产品要不断地更新换代，新技术就要不断地开发和应用。即使是老厂也要不断地在技术上进行革新和改进，以便达到不断地提高技术水平，不断地增强企业的竞争能力，以便赢得更多的利润和效益。



## (五) 分权战略

在企业环境不断变化的情况下，他们大都采用了科学的分权管理体制。这是促使企业具有活力的重要条件。

二次大战后，西方随着科技的进步，工业技术日益密集化和在各个行业的广泛应用，企业规模的不断扩大，经营品种的不断增多，以及主管阶层的逐渐增多，原有的集权管理体制已愈来愈不适应新形势的需要。于是，集权体制就逐渐改为分权管理体制。到五〇年代末期，普遍由集权制过渡到分权制，实行“利润中心”和事业部制，并采用集中政策和分散管理相结合的办法。

这种办法要求总公司保留重要的或关键的决策权，下面分公司和具体的企业、工厂则按产品的生产和销售分设若干个“事业部”，独立经营和核算。

这种办法实行的结果，既使总公司领导摆脱了日常事务，集中精力研究长远发展的战略和决策，又能加强事业部的经济责任，发挥其主动性和积极性，促进经营多样化的发展，获得更大的利润。独立自主的权力在这里发挥重要的作用。

但是，过分分权的结果也带来一些弊病。因此，他们又纷纷地采取了许多相应的应变措施，既保留分权管理，又加强了必要的集体控制和协调。

许多西方企业家认为：最好的企业管理就是在合理协调下分散权力。只有适当的分散才能增强各级负责人的责任心和充分发挥个人的才能，做出更符合实际的决定，并具有较大的灵

活性。只有进行必要的协调控制，才能取得更好的工作效率和满意的经济效果。

## （六）人力开发战略

为了在竞争中立于不败之地，他们特别重视对各种人力资源的开发和利用。

西方的企业视人才为企业发展的根本。在西方，凡是开明的管理者都认为：管理者的基本任务就是充分发挥每一个人的才干，使其以一当十，以十当百，发生相乘的效果。因此，他们不仅特别注意对职工的培养和训练，也特别重视对技术人才和管理人才的培养和选拔；他们不仅重视公司负责人的选拔，同时还认为，如果没有一个高素质的、训练有素的群体（技术人员、管理人员、员工），则什么事也做不成，人尽其才，才尽其力，事业才能兴旺发达。

西方的企业在各种人才的培育上是肯下本钱的。他们不仅注重学校教育，更注意实际培训；他们不单单讲学历、文凭，更注意实才实学，有许多大公司还常常到著名大学去预订人才。

西方许多公司也十分重视在职人员的培训和教育。很多大公司和大型企业都有自己的培训、教育中心。培训的方式灵活多样，有现场学习、业余学习、在职学习、送大学培训等。有些大公司不仅重视培训员工，而且还为用户和合作企业培训各种人才，以便更有效地推销和开发自己的产品。

在技术强烈变革的时代，人力资源的开发和利用有着极大

的意义。一个企业的活力往往取决于它的应变能力和竞争能力，而应变和竞争能力的高低，关键在于对各种人才开发和利用的状况。

## （七）协调管理

由于人是企业发展的主要力量，他们很重视人际关系，尤其是领导和被领导、管理者和被管理者之间关系的协调管理。

一个企业成败的关键在于它能否激发员工的力量和才智，这是西方企业家都深深懂得的基本观念。

西方企业很重视对员工的研究，强调从人的本性中去激发动力；注重应用行为科学，增强员工对企业生产经营成果的关心，激发员工实现资本增殖的积极性。

他们强调企业的领导和管理能力，就是要在正式组织的经济需求和员工的非正式组织的社会需求之间，保持相对的平衡。员工一般都认为：一个企业的领导者在管理中如果以员工为中心，关心员工的需要和愿望，则该企业的生产效率就较高；和员工接触时间较多者，管理方式开明和民主者，其生产效率也较高。

西方许多企业为了增强员工的归属感、安全感和自主性，他们常常采取如下办法：资本民主化、员工参与管理、提案制度、质量管理小组活动、无缺陷运动、恳谈会、联谊会、培养“伙伴情感”等。

## (八) 运用管理科学

随着科学的发展，西方企业广泛运用现代自然科学、行为科学的新成果和现代化科学管理方法于企业管理之中。

战后，西方自然科学和行为科学发展迅速，其领域也不断扩大。自然和行为科学被广泛地应用到各个学科领域，西方企业家出于追逐利润的考量，也在竭尽各种办法，尽快地把自然科学和行为科学的新成果应用到企业管理之中，形成了一系列的科学管理的新方法——主要是把数学方法和电脑等现代技术方法（是自然科学发展的重要成果）运用于企业管理。这对提高管理工作效率和经济效益有重要影响。

数学方法：主要有概率论、排队论、矩阵论、线性规划、网络技术等。

电脑已广泛地运用到企业的财务、生产、经营、贸易等方面，如：薪资计划、存货控制、订货管理、成本核算、制定作业计划、选择方案、生产控制，特别是质量控制等方面。

电脑广泛地应用于企业管理之中，使企业管理达到了量化的、系统的管理水准。

## (九) 管理的方法与技术

为了追求更高的利润，西方企业家们在企业中广泛应用了科学的管理方式和技术。

在他们看来，随着国内和国际各种关系的日益复杂和密切，管理对象已多是复杂多变的网络系统，各种因素和各种条

件的相互作用，必然会冲击原有的管理方法和管理技术，而要求用新的取而代之。特别是由于竞争和追求利润的压力，迫使各企业不得不在力所能及的范围内，广泛地运用各种各样的管理技术和方法。

在西方，他们在企业中广泛地应用了如下的方法和技术。

(1) 工业工程、系统工程、价值工程及与此相关的经济、行政和法律方法。

(2) 运筹学、工效学、配置学（布局学）、技术经济分析、生产力运行分析。

(3) 全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算管理、全面设备管理、全面技术管理等。

(4) 市场预测，网络技术，投入产出法，A、B、C分析法，量、本、利分析法，正交试验法，滚动计划法，成组技术，管理会计等。

每一种方法和技术都有一定的使用价值和使用范围，在提高管理效率，进而提高经济效益上均有一定的积极作用。

## （十）激励管理

他们在现代管理中十分注意对员工心理、动机和行为的全面研究，并在管理实践中采用各种有效的激励方法。

西方企业家认为：积极性是指人的能动性。需要、动机、激励是研究调动与发挥人的积极性之管理心理学的重要问题。了解员工的需要，在力所能及的条件下，满足他们正当的、合理的需要，采取多种激励方式，激发员工的正确动机，就能充

分发挥他们的积极性。

西方的许多企业，特别重视对员工心理问题的研究。他们常常从员工的态度、情绪、表情、言谈身体语言等各种现象入手，研究员工在什么样的条件下容易丧失积极性，又在什么样的条件下容易激发积极性，并把发挥员工的积极性、主动性、创造性做为办好企业的指导思想。为此，他们不惜采取各种办法刺激员工，把员工的利益和企业的利益紧紧地拴在一起。

他们或者倡导“劳资命运共同体”，培养员工与企业共存亡的感情。或者逐步增加员工的工资奖金；有时还规定特别奖、提案奖、合理化建议奖，以及在物质上激励员工。

他们把过去严格的控制、监督，改成“合乎人情”和有“人情味”的宽容管理。把由过去采用行政压力和单纯物质刺激，改以考量满足人的各种需要，激发人的内在动力。并强调管理者要尊重员工，讲究工作方法，经常同员工接触，以建立和谐的人事关系和人际关系。

西方管理学家提出的诸如“保健—激励”双因素、需要层次论、期望机率模式理论、强化理论、团体动力学、团体成员心理测试法、团体成员相互影响分析学说、团体压力学等，都对企业的发展有重要作用。

不言而喻，上述这些现代管理经验（包括管理战略、管理方法、管理技术、管理原则、管理手段、管理理论等）是在西方的管理实践中总结出来的。这些经验是人类文明的共同财富。虽然在东方（例如在中国）也有许多现代管理经验，有些也是非常宝贵的，但是，现代管理就其体系的完善程度和成熟

程度，还是属西方现代管理学。

依上总结的这些管理经验，每一条都闪耀着太极原理的光辉，都与太极原理有着密切的源流关系。太极原理的变易论、通变论、人本论、系统论、力行论、中正论、天人合一论、谋事论、德治论、相应论、整体论、管理要求论等，就明显地蕴含了、体现了上述现代管理体系所提出的各种经验。

由此，我们可以得出这样一条结论：太极原理是现代管理实践的重要指导原理，也是现代管理实践的基本精神泉源。

《系辞传》云：“子曰：夫《易》何为者也？夫《易》开物成务，冒天下之道，如是而已者也。是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。”（孔子说，《易经》是什么呀？它是开创万物成就事务，包括天下一切道理，如此而已的一门学问呀。所以圣人以《易》通达天下一切人的心志，以《易》肇定天下的事业，并以之决断天下一切的嫌疑。）

### 3 太极原理与现代管理原理的统一

太极理论提出的一些思想具有永恒的价值，以特有的思维方式、思维逻辑与现代科学和技术发生联结，会引发一场新的科技和思想革命。

#### 一、现代管理原理是太极原理在现代的一种理论表现形态

什么是原理？原理就是人们对客观事物本质及其运动规律的理论表述。

什么是太极原理？太极原理就是人们对太极演化发展等生生不息规律的理论反映。就实质而言，是古人对宇宙演化、变化、发展规律的一种奇特的理论表现形式。

什么是现代管理原理？现代管理原理就是人们对现代管理



实践的运动、发展规律的理论表述。也可将其表述为：它是人们对现代管理实践的理论总结。

太极思维和太极原理揭示了宇宙、自然、社会和人生的生生不息的变化规律，形成了一个科学的太极理论体系。太极理论包含了人类文明高度发达所创立的一切知识的萌芽，甚至它所蕴含的知识和思想奥妙，只有到了人类文明高度发达之后才能破译。毫无疑问，太极理论成为一切科学发展的“源”，任何科学在自己的发展中，都可以从它那里吸收自己进一步发展的营养。毫无疑问，太极理论提出的一些思想具有永恒的价值，以特有的思维方式、思维逻辑与现代科学和技术发生联结，会引发一场新的科技和思想革命。

太极原理对现代管理有着极为重要的启发意义和指导意义，如前所述。那么，太极原理做为一种科学的知识体系与现代管理的理论体系又有什么关系呢？

现代管理理论已日臻完善。人们在现代管理实践中已经提出了许多原理和原则。如果从这些理论的实质来看，它们无非是太极原理提出的诸如易变论、中正论、谋事论、整体论、系统论、相应论、德治论等理论的延伸、具体化和在新的形势下的发展，或者说，现代管理理论是太极理论在现代的一种理论表现形态。现代管理论（主要指原理体系）活生生地揭示了无限运动着的管理世界之客观规律及其所决定的各种运动形态。这与太极理论（或原理）所揭示的太极（至高无上的存在）的运动规律和运动形态，就逻辑上是完全一致的。

为了把上一章所总结的太极理论与现代管理理论统一起

来，具体地把握现代管理理论体系，以下将比较系统地阐述现代管理的基本原理。

## 二、现代管理原理论

### (一) 以人为本的原理

这一原理与太极的“民本之理”是一致的。

现代管理的中心问题是人的问题。人是生产力诸因素中最活跃、最具革命性的因素。管理者的基本责任和使命，在于藉下属和其力量来完成管理目标。一个管理系统，实质上是一个人力使用系统，及由人力系统使用的物力系统，因此，一切管理活动都围绕着人，这是做好管理工作的根本。

以人为本的原理，是指管理者的一切管理活动都必须以人的积极性、自觉性、创造性、主动性为核心来进行，这是圆满实现组织目标的基本保证。调动人们积极性是贯穿管理全程的基本工作，也是建立一个充满活力和实现高效率的管理体系的根本所在，是现代管理的真谛。

以人为本原理，要求每个管理者必须从思想上明确整个管理工作，都必须紧紧抓住做好人的工作，使全体人员明了整体目标、工作职责、工作意义等，以便能主动地、积极地、创造性地完成自己的任务。

坚持以人为本的原理，要把人的积极性调动起来，就须做到：

(1) 要正确对待人、尊重人。如何看待人和尊重人，

是一个根本问题。这一问题若解决得不好，就必然在管理的各个方面反映出来，甚至会导致管理效率的低下和管理的失败。要正确看待人是指，不仅要看到人的短处，更要看到人的长处；不仅要看到人的劣势，更要看到人的优势；不仅要看到人的现在，更要看到人的将来；不仅要在一时一事上看人，更要用历史的辩证的眼光看人，要正确看待人，做到相信群众，还必须能尊重人。每个人都有自己的尊严和独立人格，被尊重是人们的普遍需要。世上没有不受尊重而得到激励的人。领导者或管理者谦恭下视，尊重部属及其自尊、人格、意见、建议、职责、权利和工作成果，这是调动人的积极性的基本前提。

(2) 要能代表群众、依靠群众。做为一位管理者，只有善于代表群众，善于集中群众的智慧，得到广大群众的拥护时，才能在群众中赢得信任，才能较好地在管理工作中发挥自己的管理作用。

实现有效管理，基本的力量在于群众。在管理中，领导者要使全盘管理活动协调且高效率地运动起来，最根本的就在于使人各得其位、各显其能、各尽其责、各履其职、各得其所。

(3) 要善于激励人和启发人。心理学表明：人的行为由动机支配，动机则是在人的需要基础上产生。因此，需要是人的行为产生的根本原因，也是行为的目的。因此，管理工作中善于激励，就是要深入分析人们的各种需要及其可能产生的动机和行为，从而采取适当的激励方式，满足人们的合理需要，来强化人们良好的工作动机，引导人们正确的工作行为，以达到最大限度调动人的主动性、积极性和创造性的目的。

要遵循以人为中心的原理，就要坚持如下原则：①用人所长，避人所短。②尊重人、爱护人。③代表群众、依靠群众。④全心全意为人民服务。

## 能级相称原理

能级相称原理与太极的治术之理“知人善用”的思想是一致的。

在现代管理体系中，如何在现代管理体系中，如何使具有不同能力和能量的人各得其所、各享其位、各尽其责，是非常重要的问题。正确地把握这一问题，势必涉及到能级相称的原理。

人完成一定任务的本能叫能力，它的外化就是能量。能力大的人能量就大，能力小的人能量就小。在任何一个组织中，不同的层次、不同的岗位都是由具有不同能量的人所组成。若按一定的规范和标准，把这些不同能量的人进行有序地分类，就称为能级。管理工作中根据这种能量分级，就可以使有相应才能的人处于相应能级的岗位上，确定相应的职、权、责，使之各显其能、各尽其责，以发挥组织的整体效能，这就是能级相称原理。

这一原理是以人为中心原理的逻辑延伸。

(1) 能级管理的层次稳定性。在现代管理体系中，任何管理系统的最佳结构，应该是一个具有不同层次、不同能级组成的稳定性结构体系。稳定性结构体系，应该是呈三角形

或梯形结构，即上面的决策层最小，中间的管理层稍大，下面的执行层最大。不同的层次，有不同的作用，反映不同的能级。不能混淆，更不能颠倒。

(2) 能级管理的动态对应性。不同的人有各自不同的能力和特点，而各级各类管理岗位也需要有不同能级与之相对应。主管的重要责任之一就在于知人善任，就在于认识和区别不同能力和特点的人，并尽可能把他们安排到最后发挥能力特长的岗位上去，真正做到人尽其才，才尽其用，这样才能使管理体系相对稳定、持续、有效率而又灵活地运转。

在能级管理中，不但要求管理岗位与能级相对应，而且还要求在各个层次、各部门的每一管理岗位上都要做到责、权、利与能级层次相对应，使管理组织中的每个人都能在其位、谋其事、行其权、尽其酬、获其荣、惩其误。只有这样，才能真正实行奖优罚劣，多劳多得。若能使管理的内容动态地处于相应的能级之中，就可以充分发挥人的主动性，实现管理的目标和管理的目的。

在管理实践中，科学的人事管理必须善于区别不同才能和素质的人，善于把一定特定的人与一定的事结合起来。这在管理上叫做“人事相宜”。事实上，只有混乱的管理，而没有无用的人才。被错放能级的人不能发挥所长，势必造成人力和人才的浪费。

遵循这一原理，就应在管理中坚持如下原则：①能级相称。②人事相宜。③人尽其才，才尽其用。④能力与

责任相宜。

## 动力原理

动力原理与太极的“阴阳致动而生万物”思想是一致的。

矛盾是事物存在和发展的动力。管理活动在其存在和发展过程中，必然存在着动力。揭示这一动力，是管理科学的任务，而运用这一动力，则是管理的任务。

那么，什么是管理活动的动力呢？

现代管理活动的主要动力来源于两个方面：一是内在动力，它产生于管理和被管理的各种活动诸构成要素之间的联系及其矛盾运动，其大小取决于各种要素的结构状态。二是外在动力，它产生于管理活动的外部环境，即外部更大系统的结构状态。

一般而言，现代管理上讲的动力首先表现为关于人的动机和行为的动力，其次才表现为其他方面发展的动力。这一动力的作用，是由做为生产力要素之一的人获得了动力，而在生产力的运动中表现出来。从这个意义上说，管理就是透过各种动力的运用来发动人、启发人、激励人、调动人的活动。管理可以给经济系统和其他系统带来生机和活力的原因也就在此。管理活动必须有强大的动力，而且只有正确地运用动力，才能使管理活动持续而有效地进行下去。

**就现代管理而言，一般可以运用的动力有：**

(1) 政令动力。这种动力是基于权威和服从的关系而产生的。不管这种权威和服从是怎样形成的、是什么性质，一旦建立了这个关系，便产生了行政动力源。最大的政令动力在于依靠国家的权威、利用相应的行政强制杠杆，使被管理者服从国家政令。

政令动力又有两种：一是行政动力；二是法令动力。二者都具有国家意志的属性，具有强制性的特征。区别是：行政动力表现为对直接管理过程的强制，而法令动力则表现为对管理行为结果的强制。

(2) 物质动力。就物质动力而言，它不单单是“给予”，还包括物质利益的“得”与“失”两个方面，即从正反两个方面都可以运用物质动力，发挥其“奖”与“惩”的两种功能。

一切经济行为的根本动力在于物质动力，它具有永恒的性质。物质动力起源于人们从事经济活动的目的。正是由于对物质利益的不断需要，才不断引发人们的一连串行为和动力。认识世界的目的是为了改造世界，而改造世界并不是终极目的。离开了人的需求和人的发展，改造世界就成为无谓之举。

物质动力也不仅仅是货币。动力要素是多种多样的，是物质动力与非物质动力要素的有机统一。所以，物质动力所引起的刺激性的稳定保持，除继续用物质办法解决物质问题以外，还应依靠物质的办法来支持。

(3) 精神动力。精神动力对人的行为动机的作用是巨大的。在一定条件下，也可以是决定的。精神动力能激发人们

的动机和对目标的追求，并调节着人们的一切行为。

精神动力的表现形式是多种多样的，既包括思想、信念、理想、情感，也包括社会舆论、社会观念、心理因素，还包括日常的思考等。

精神动力与物质动力是相互联系和促进的。使用一种动力必须以另一种动力为前提。

(4) 讯息动力。讯息动力是管理的工具，也是管理上可以运用的重要动力。

讯息之所以能成为动力，其根本原因在于它可以使人们获得行动的主导权。人们可依靠讯息的变化加强自然调节，提高对客观对象的控制能力和对内外环境的适应能力。讯息被人们接受或理解，就会影响人们的意识和行为，在多方面决定人的综合动机和信念，改变人们的思维方法。

要遵循动力原理，就要坚持如下原则：①要坚持以责任为中心，以责授权，责、权、利相统一。②奖惩公开。③综合使用各种动力，切忌单打。④国家、集体、个人关系相统一。⑤适度刺激动力。

## (四) 激励原理

激励原理与太极中的“德治之理”一致。

动力原理讲的是什么样的力量调动人们的积极性，而激励原理讲的是以什么样的动力形式去激发人的主动性。

激励原理讲的就是激发、鼓励、推动、指导或引导人们趋



向目标，给人们的行为以取得某种结果的动力。人们的意识支配着人们的行为；正确的意识支配着正确的行为；错误的意识容易导致错误的行为。一般而言，动力充足，人们发挥的能量就大，反之则低。激励就是要做到用先进的、科学的思想意识去影响人们的行为，促使人们的行为与管理的目标一致。

管理激励的目的在于：从既定的组织目标出发，着眼于成员个人（及其团体），透过有效的激励，寻求组织与个人在行为目标上的内在一致性，从而达到两者之间在行为及其效果上的良性循环。

在一般情况下，一个人的工作成效取决于三个因素：工作能力、工作积极性、受激励的程度。可用公式表示： $\text{工作绩效} = \text{工作能力} \times \text{激励}$ 。

根据这一公式，一个人虽然能力很强，但若激不起较高的积极性，就不会有较好的工作成绩。同时，一个人虽然透过鼓励激发了较高的积极性，但若工作能力差，也难以做出较好的工作成绩，不过他可以透过提高工作能力来做出成绩，对于两位工作能力相同的人来说，其工作成绩的好坏，将取决于积极性的高低，也取决于激励程度的高低。

那么，是什么样的力量能使人受到激励，从而将注意力和自觉行为集中到组织目标上来，推动人们朝着目标前进呢？这就有个激发动力的问题。

（1）内在动力。主要来自于正确的世界观、人生观、事业心等，这些因素有重要的影响力。内在动力还来自劳动者对工作的爱好、兴趣、成功的满足感、对创造活动的成就感以

及工作职务上、职业上的责任感。

(2) 外界压力。指有形或无形施加在人们身上的一种力量。它驱使人们不得不前进。管理中的许多措施，如批评、惩罚、竞争等都是一重压力。

(3) 吸引力。能诱使或引导人们沿着一定方向或一定目标前进的力量。当人们对目标可能得到的东西有相当兴趣时，就会产生一定的吸引力。这种力量一旦形成就会吸引他们不断地向目标前进。管理中的表扬、晋升、奖金、荣誉等都是一重吸引力。

激励的基本心理过程可概括为：需要引起动机，动机引起行动，行动指向一定的目标。需要、动力、行为、目标四者之间是相互联系的，形成一个连锁的过程。

在这里，需要可分为：自然性需要（主要指衣、食、住、行、用、配偶等）和社会性需要（主要指工作、交往、自尊、信念、理想、成就、求知、美好的追求和自我专长的发挥等。）

动机是在需要的基础上产生的。动机具有三种功能：一是始发性功能（需要产生动机，动机能引发行为）；二是指向或选择功能；三是强化功能。依据这一心理过程，可将激励过程概括为：当人们受到内部或外部刺激而产生了某种需要又不能满足时，心理上就会产生不安的紧张状态，成为内在的驱动力，即动机。动机产生后要选择和寻找目标（即目标导向行动）。有了目标以后，就要采取一定的行动（目标行动），达到目标以满足需要；需要满足，紧张即消除，又会产生新的需要，再引起下一次行动。若目标没有达到，需要不能满足，行

为者就会采取消极行为，寻找替代目标以求得到补偿，或采取更加积极的行为，继续为达到目标而努力。

根据激励原理，在管理实践中要：①激发员工自主精神。②民主管理。③关心群众和员工的切身利益。④思想教育、精神鼓励与物质利益一致。⑤组织目标设置与满足劳动者需要一致。

为了在管理实践中实现这一原理，需要采取如下一些激励方式：①目标激励；②强化激励；③支持激励；④关怀激励；⑤榜样激励；⑥数据激励；⑦历史激励等。

### （五）管理结构优化原理

管理结构优化原理，与太极的“八卦组合原理”是一致的。

在现代管理中，管理结构优化是非常重要的，因为它直接关系到管理效率、效果、效益的提高，和目标的实现。设置优化的管理结构，是现代管理发展的一个必然趋势。

现代管理组织做为一个统一的有机体，其功能的形成、强弱表现及发挥的程度，是由管理系统的内在结构所决定的。

结构是系统的构成要素在时空连续区上的排列组合和相互联系、相互作用的方式。结构是实现整体功能大于部分之和的关键。合理且优化的管理结构才能充分发挥系统的整体效应，取得较高的管理成效。

管理系统的结构优化，主要指管理各要素的最佳组合。各

要素透过结构转化为管理整体功能的最佳体现，以及管理活动的投入中代价与效益的最佳配比。这就是管理结构优化原理。

管理系统整体性功能的形成、保持和发挥，关键在于管理系统本身的结构。所以，优化结构的根本目的就在于围绕管理目标，强化管理系统的整体功能，以达到提高管理效率和效益的目的。

功能源于系统的结构，是系统论的基本观点。管理系统的结构是管理系统能够保持系统整体性，并使之具有一定功能的内在根据。功能是管理系统的要素与结构的外在表现。一定的结构总是表现一定的功能，一定的功能总是由一定的结构体系所产生。管理系统中各要素功能的机械相加，不能决定管理系统的整体效益，只有透过管理系统的结构这个中介，才能将系统诸要素的功能转化为系统整体的属性功能。

结构制约着系统整体的功能，整体功能来自系统结构；管理系统的结构决定、制约系统的整体功能的形成和发挥。结构的变化也就制约着管理整体的发展和变化。系统的结构合理，就能把各部分、各要素的积极性充分地调动起来，形成整体功能大于各要素功能之和的局面，反之，如果系统结构不合理，系统内部各部分、各要素单位功能虽强，它也无法形成系统的整体优势。因此，在一个系统内部，尽管它的要素是完全相同的，一旦系统内部排列组合的结构发生变化，这个系统的功能、特性也就完全变了。

功能也影响结构，结构制约功能，功能也反作用于结构，影响着结构。管理的整体功能与它的结构相比，

功能是相对活跃的因素，结构则是较为稳定的因素。在实践的管理活动中，当结构中某些功能明显变化时，管理系统的结构也必然有相应的改变。

管理结构优化，主要是指上下关系的结构和左右关系的相关结构的优化，以及各层次目的、功能的优化和层次间的联系优化。

优化管理的层次结构，首先在指挥和控制上要统一，并建立合理而明确的管理跨度，是层次结构优化的关键。

其次，在把握具体目标的前提下，对任务实行科学分解。这是层次结构优化的主要内容。

最后，要实现管理系统内部相关结构优化。管理者一要有全面发展的观点，善于在运动中分析结构各部分、各要素中的相关事物；二要十分注意部分和要素间的横向联系，它是强化要素功能、增强要素内在活力、优化系统整体结构的主要环节；三是在管理实践中善于用明确的方式来表述这种相关结构。

在管理实践上，遵循管理结构优化原理就要坚持以下原则：①建立高效率且运转有序的管理结构。②对管理目标和任务实行科学分解，并使其合理联系。③管理结构中职责分明、各尽其职。④管理结构有序、合理、适度、优化。

## （六）主动适应性原理

主动适应性原理与太极的“权宜变动”的思想基本上是一

致的。

在当代科技、经济、政治、文化日益发展和社会分工日趋精细，社会各种组织间关系日益增强的情况下，管理把握它们之间的本质关系，是使管理系统获得强大生命力的重要条件。

依据第五项原理所述，管理体系的功能源自管理的结构，而这种功能的发挥却是由管理体系与其环境系统共同决定的。结构的优化虽然放在环境系统中考验，但整体的功能只有在管理体系与管理环境之间的物质、能量、讯息的转换中体现。

做为一种社会组织而出现的管理体系，都活动于一定的环境系统之中，并透过与环境系统多层次、多管道、多形式的相互联系、相互作用而存在和发展。

由于任何管理体系都处在不断变化的社会环境之中，能适应其变化的管理组织和体系就能存在下去，反之将被社会淘汰。在管理组织与环境系统的关系上要积极且主动地反映环境，这是管理体系具有活力的内在保证。

做为一位有效的管理者，在把握管理组织内在运转规律的前提下，运用调查研究和科学预测等手段，全面掌握环境系统的现状及发展变化的趋势，正确地处理管理体系与环境系统的各种关系，做到主动且全面地体察环境、驾驭环境、改造环境，自觉建立起一种管理组织与环境系统的协调体制，以实现管理系统高效益输出的目的，这就是主动适应性原理。

为适应各种环境的发展变化，管理者必须遵循主动适应性原理的要求，自觉建立起一具有强大生命力的自我适应协调体系。

管理体系自身必须有一个稳定而可靠的指令传输系统。为此，就要保持管理的执行体制与反馈体制的协调，保证指令管道与反馈管道的畅通、稳定和可靠，这是管理活动正常进行的生命线。

其次，要使常规体制与弹性应变体制保持协调。常规体制是保证管理系统正规的日常运转体制。但是，在一切管理活动中，不论是管理目标、管理对象、管理内容，还是管理过程，都是一个时时在运动、发展变化的多因素结合体。所以，管理工作中做计划必须留有余地。优化管理结构时，必须注意适应内外环境变化的能力；在平时，为了拥有应付意外环境变动的能力，必须设置和具有相应的应变体制。

再者，要使运转体制与必要的改革体制协调起来。管理系统正常的运转体制，是各个管理职能部门的工作能顺利展开的基础，然而，只有具备必要的改革体制，才能适应内外环境变化的需要，以适时地改掉管理结构中那些被实践证明是陈旧的、过时的、不合理的部分，逐步建立起一个自然改进、自然更新，自然完善的社会主义现代化管理体制。因此，要协调日常的运转体制和必要的改革体制。

最后，要使保护性体制与全方位开放体制有机地协调起来。保护性体制是保持系统具有稳定性特征，保证系统总体安全、正常运转的体制。保护体制的存在并不等于系统的封闭。在现代社会中，任何管理系统，在它不与外界发生作用和相互交往的情况下，必然会出现相对静止和功能衰退的现象，而凡是有生命力的系统，它都是开放性体制。实行对外界环境全方

位开放性的企业，必然具有较大的适应能力，因此，开放性的管理系统必然是一个充满生机和活力的系统。但是，管理的自主性、有序性和稳定性所要求的是活而不乱，所以管理的开发性体制要与保护性体制进行协调。

为了贯彻这一原理，在管理实践中要坚持如下原则：①管理体制与管理内容相一致。②管理体制是开放的。③管理体制的科学性和灵活性原则。

## （七）等级秩序原理

等级秩序原理，与太极“上下相应相序”的思想基本上是一致的。

没有必要的等级秩序，管理就不能达到有效的控制。等级秩序是管理体系存在极为重要的特征。

世界是一个巨大的有组织的系统。这个巨大组织是由从微观到宏观、从无机自然界到人类社会形形色色系统组成的等级秩序集团。各个层次等级之间除了有共通性以外，还有自身的独特性。

管理上的等级秩序，既包括结构上的等级性，又包括功能上的等级性。结构上的等级性一般是由要素与结构的相对独立造成的；功能上的等级性，往往是由功能与活动过程的相对独立所造成的。管理结构和管理功能都具有等级性，而每一个系统都有其特定的结构和稳定功能。等级性表明了管理体系发展的有序性和条理性。

每一个管理层次上的组织都有自身的最佳规模。一个组织



变得愈大，等级层次就愈多，而其内部有一种限制的作用，并且不允许一个组织超越某个临界规模。这就是管理的等级原理。

这一原理告诉我们，在分析和研究管理对象时，要注意它的结构等级和功能等级，既要注意各层次系统之间的联系，又要注意某一具体等级上的系统所具有的独特结构与功能，从而采取措施，以便达到整体优化。

等级秩序原理是关于复杂事物中一个层次与另一个层次之间的根本差别理论。它要求人们在考察每个组织层次时，既要考察该组织层次的特性，又要同时考察与之有关的层次，为此，在管理实践中应坚持如下的原则：①等级有序、管理有序、责任有序。②管理者的管理权限应在一定等级范围内。③合理的等级秩序。

## （八）目标原理

目标原理与太极的“利、亨”思想是一致的。

管理活动是人类改造自然、改造社会的自觉行为。任何自觉的科学管理，首先要确定管理目标，无目标的管理必然是盲目的管理，结果又必然导致管理的失败。确定合理的管理目标也是人们认识世界和改造世界的主动性表现。行动前的事先预测和思考，以及对目标的选择，是人类有意识的特征。

管理目标是管理目的的阶段性表现，是实现管理目的的目标。

由于现代管理系统是一个多层次的进阶结构，因而目标也

具有层次性。不同层次上的管理目标在本质上是是一致的，这就是有计划、有步骤地生产出日益增多的物质和精神财富，以满足社会和人们生活的需要。

确定科学的管理目标，是进行管理活动的起点，管理过程中的一切行为都是为了达到目标。因此，正确制定管理目标十分重要，它决定着各种管理职能的确定，管理方略的选择，管理结构的设计和管理者的选择、配备。当然后者也对目标的制定及实现有反作用。管理者的素质影响着管理目标的选择、实现的速度和结果。

现代管理目标应有明确的或明显的特性。它不仅具有整体性、层次性、阶段性，而且具有从属性、可分性、可排列性、竞争性。

现代目标是可以描述的。既可做定性的描述，又可做定量的表示。定性的描述，通常规定的只是实现目标的轨迹，反映目标质的要求；定量的表示，可用数量指标和质量指标，指出现代经济活动过程的结果必须达到运行轨迹的某一定点，它是从达到目标的时间特征和数量特征上，使管理目标的实现得以具体化的表现。

在现代，不论是宏观管理，还是微观管理，目标的描述都要从定性和定量两个方面同时进行。只有如此，才能清晰地表现现代经济、政治、科技、文化发展方向、规模、速度和水准，揭示其在不同时空中的质和量的结合。确定管理目标的任务和关键，都在于寻找这个结合状况。

其次，在管理目标的描述上必须明确，不能留下任意解释

和不同理解的余地；管理目标的确定必须符合经济合理的原则。这是极为重要的。

确定管理目标是否经济合理的标准有三个方面：一是在规定有限资源条件和目标指标条件下，使达到目标所花费的时间最少；二是在规定目标指标和完成目标期限的条件下，使实现目标所消耗的经济资源最少；三是在规定实现目标的资源限制和时间限制条件下，使完成指标同理想指标的偏差最小。

依据目标原理，在管理实践中要坚持如下原则：①管理目标的明确性、定量性。②目标的可操作性。③目标的经济性原则。④管理目标的科学性和合理性原则。

## （九）整、分、合原理

整、分、合原理，与太极中的“整体性”思想是基本一致的。

现代管理学认为：管理系统与被管理系统的运动方向、规模速度、水平效能，都是由整体结构和整体功能所决定。但是，现代各类事物的整体性是系统的、综合的、辩证的综合体形态。因此，系统的功能是以系统结构中各自相对独立的要素、器官、子系统在专业化分工的基础上，分别执行各自职能，并透过中介形成多层次、多方面、网络化的合作所产生实现的。其整体不是部分、简单的相加之和，而是大于各部分的叠加之和。现代管理学还认为：这种整体大于部分之和的效应只有在有效管理的情况下才会发生。

整体综合、系统作用、有机联系等观点，是现代专业化分

工合作的大前提。专业化分工与合作又是事物运动的整体结构和功能优化的关键。不了解整体及其运动的规律，分工必然是盲目和混乱的；而没有专业化分工与合作，整体也必然是原始的、机械的和低层次的，因而无法构成高级的有机系统和有发展活力的运动。这就是整、分、合原理。

管理上的整、分、合，从思维方式上说，就是着眼于从整体效应前提下的分析和综合。分析是把客观事物的整体分解为部分、方面、要素、各种关系和过程；综合则把客观事物的各个方面统一为整体。综合以分析为基础，以整体优化为目的。只有将分析和综合结合起来，才能反映事物发展及其联系的本来面目。

坚持整、分、合原理，对实现管理结构的合理化、正确进行管理职能的分工与合作、放大管理系统的功能，都具有重要意义。

发展管理活动的专业化合作：首先，应从保证管理整体性功能出发，明确专业化分工的合作关系，任何无助于整体功能的分工都是无益的。其次，管理分工之后，也要具有相对独立要素的完整功能。如果一个功能单位对自己应有的要素没有完全的管理权，管理也就形同虚设。再者，管理上没有永恒不变的分工，要依据客观情况的变化，及时调整分工，建立起新的管理结构，当结构不利于功能的发挥和管理目标实现时，要毫不迟疑地改造结构。最后，分工并不是管理的终结，分工也不是万能的，正式的分工并不能概括全部管理问题，必须考虑对管理功能具有多大影响的非正式结构体系，处理好正式结构

同非正式结构的关系。另外，先分而后合的关键是加强组织协调，建立起纵横向的密切联系，才能放大整体功能。

在管理上，我们应当依据整、分、合原理，注意加强在新形势下专业化分工与合作的研究，以指导管理实践，使管理的客体、主体、中介等系统的专业化分工与合作得到全面发展，获得整体结构和功能的更优化效果。

依据这一原理，在管理实践中要坚持：①合理的专业化与合作。②整体优化。③合理的整、分、合。

## （十）动态相关性原理

动态相关性原理，与太极的“上下相应”的思想是完全一致的。

管理活动是一个多因素相互作用的动态过程。管理的各种要素：人、财、物、讯息和管理者、机构、方法等都处在一定的时空之中，并随着时空的变化而变化。因此，管理活动是多因素动态的综合效应过程。

在管理中，管理系统各要素的运动发展，并不是孤立的，而是相互联系、相互制约和相互促进的。因此，管理活动不仅表现出它的整体性，而且反映出它的相关性。在管理上，人们应在时间上把管理活动的开始到结束，看作是若干个阶段或环境组成的完整周期。一个系统活动是按逻辑顺序连贯进行的。其中任何一个阶段或环节拖延，都会影响整体效果。由于一个系统活动按时间顺序分成一系列的阶段或环节，每一个阶段或环节要做出工作决策，完成工作任务，保证管理工作有序地、

连续地完成预定目标。管理活动无论是计划、组织还是控制，其随机性变化较大，所以在整个管理过程中，自始至终必须调节变化的关系，这是动态相关性原理。

在现代管理中，这一原理有如下原则：

(1) 实事求是，一切从实际出发。如果我们能按照客观事物的本来面貌去认识它，使自己的思想认识符合客观实际，并随着时间、地点、条件的变化相应地变化，就有把握做好工作。

(2) 要研究事物的特殊性。在日常管理工作中，我们要把尊重客观规律、按客观规律办事和发挥人的主观能动性统一起来，把严格的科学态度和高度的革命精神统一起来。这是搞好管理工作的基本原则。

(3) 善于讲究平衡，维持动态平衡，保持相对稳定。这是现代管理中极为重要的原则之一。

## (十一) 二重性原理

二重性原理，与太极的“易变之理”是一致的。

管理上的二重性原理是马克思首先提出来的。马克思认为：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，都具有管理的二重性——社会属性和自然属性。

(1) 管理的自然属性。管理是由组织生产力、合作劳动，使生产过程成为统一整体所必需的工作，每一种结合的生产方式都必须进行，或者说，是生产过程的自然需要。它主要

产生于“许多个人共同合作的客观要求，是这一劳动过程本身产生一般要求”（马克思语）。它的作用就在于实现共同合作劳动过程所需要的统一指挥、统一行动；它的内容是管理者依据自己对管理活动规律的认识和生产活动本身的特点，去对劳动者、劳动对象、劳动过程进行的合理安排和组织。它主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度，与社会生产关系的性质和社会制度没有直接的关系。

（2）管理的社会属性。管理既要解决人与自然之间的矛盾关系，也要解决人与人之间的关系。管理是生产关系相联系的一种“监督性”劳动，执行着维护和巩固生产关系，实现特定生产或业务活动目的。这主要表现为：它产生于“作为直接生产者和生产资料所有者之间的对立”（马克思语），即产生于生产资料所有者对劳动者进行剥削的需要，是资本家与工人对抗的产物，它的作用在于为资本所有制获取最大的剩余价值，维护资本对工人的剥削权力；它的内容主要表现为对直接劳动的强制、欺骗，以及分配制度上的剥削；它的决定性条件主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。社会主义条件下管理的社会属性，与资本主义条件下管理的属性有本质上的区别。

二重性原理，对于中国建设和发展的管理是有重要意义的。首先，在推进中国现代化进程中，应学习和借鉴世界上其他国家包括发达国家的管理经验。其次，借鉴外国管理经验时，须运用管理二重性原理去进行分析。凡是符合现代化大量生产的客观要求，属于合理组织生产力方面的科学管理技术和

管理方法，应予以吸收和采用；对属于与资本主义生产关系直接联系的管理内容和作法，则须加以批判，在批判中，在认识其本质中予以借鉴。最后，学习与创造相结合。要想把别国的经验、技术、方法运用到中国及其各个特定的社会组织的管理活动上，就须与中国各社会组织本身的环境条件和内部条件结合起来，这种结合过程就是创造性的过程。

在现代管理中，二重性原理的基本要求是：①坚持批判与借鉴相结合的原则。②坚持辩证扬弃的原则。③坚持按照现代管理规律要求实施管理的原则。

## （十二）组织原理

组织原理与太极八卦的组合之易理是一致的。

现代管理活动，是有组织的管理行为。不仅各种管理要求在空间和时间上的配置、结合需要管理的组织，而且为了进行管理，无论是宏观管理还是微观管理，都需要科学的组织。现代管理组织（尤其是经济管理组织），是形成各种管理关系的基本模式和管理讯息运转的管道，是执行管理职能的“筋肉和骨骼系统”。任何现代管理组织都必须有反映总目标和总任务的组织结构。在组织结构中最重要的是组织层次和职务结构。每个层次和每个职务都要选用合适的人员，每个层次和每个职务的人员都应有一定的职责和任务。为完成任务、履行职责，都应具有相对的权力，各层次和各职务之间要相互配合做好工作，还需要进行组织协调和组织指挥。这就是管理的组织原理。



现代管理组织要发挥其功能和作用，务必做到如下各点：

- (1) 要明确组织目的和任务，使其具体化。
- (2) 要选择相应的组织形式，使其适应管理内容的需要。
- (3) 要确定和设计职务或职务机构。
- (4) 要为各种职务选用适合的人员。
- (5) 要为担任各种不同职务的人授予相对的权力。
- (6) 要协调各种管理要素，使之保持平衡。
- (7) 要指挥员工步调一致地进行工作。

要实现组织工作的正常化、科学化和合理化，还要正确处理以下各种关系：一是正式组织与非正式组织的关系，使其有机地协调起来；二是管理幅度与组织层次的关系，使其合理适度；三是集权与分权的关系，使二者能有机结合起来，成为完成组织功能和任务的最好方式；四是直线系统与参谋系统，使工作者能相互协调地发挥其作用；五是稳定与变革的关系，这是保证组织的相对稳定与不断完善和更新的关系。

在现代管理中，组织原理的基本要求：①坚持组织中职、责、权相宜。②实行组织机构设置合理化、科学化。③坚持组织机构高效化。④实行合理的集权与分权相统一。

### (十三) 控制原理

控制原理与太极关于“人治”的思想是基本一致的。

现代管理中的控制，就是使管理工作的结果与管理设计和谋划的结果相一致，完成计划实现目标。控制是有明确目标的控制。控制是上级管理者和管理部门对部属的行政、经营、管理业务进行观察、计划、控制和修正，以保证组织的目标以及为此而编制的计划得以有效地实现。管理的计划工作是谋求一致的，完整的和彼此衔接的计划性程序，而管理的控制工作则是使管理的实践活动符合计划、控制的实质，即利用权威和控制系统的机制对实际活动进行强制性干预和校正。在现代管理中，控制标准主要是指管理中的计划、目标、方针、政策等。如果发现标准本身不完善或有偏差，要进行调整或重新修正，这样就会使整体管理活动，始终沿着正确的轨道运行。这就是管理的控制原理。

控制由谁来执行呢？一是上级对员工的控制；二是自我控制。若讲经济控制，其客体是人、财、物，对于企业的控制还要加上供、产、销以及由此而引起的其他活动。客观经济的控制主要是对制约国民经济发展的各个部门、各种生产要素（人、财、技术、原料、资源等），从总体上进行控制。微观经济控制主要是对企业生产经营活动中的生产、质量、成本、库存、财务等各方面进行控制。

进行控制需要一些最基本的条件：首先，要有组织机构，形成控制系统。控制工作应建立相应的组织机构，上、下、左、右的组织机构要成系统。控制系统要和决策系统相呼应，使控制工作有组织上的保证。其次，要有合理的控制标准。控制总是以计划和各种工作标准为依据，有了标准才能控制，才

能判断是非曲直。再者，必须能及时得到准确的讯息。没有正确的讯息就无法知道实际标准和结果怎样，也就无法控制。最后，控制人员必须有权采取措施纠正偏差。若从可靠的讯息中得知讯息与标准的偏差，以及产生偏差的原因，要采取相应的措施纠正偏差。只有及时纠正偏差，并从偏差中记取经验教训，才能达到有效控制的目标。

在现代管理中，控制原理的基本要求为：①目标明确合理。②手段科学化。③有效化的原则。

#### （十四）弹性原理

弹性原理与太极的“通变”思想是相同的。

现代管理中所讲的弹性即灵活性，是关于事物结构自身调节和自身适应能力的特性。衡量事物自身对外界所施加影响和要求有多大适应能力的量，就是弹性的大小。管理的弹性有两种：一是整体弹性，即管理体系内部具有的调节功能；一是局部弹性，即每一管理要素、环节可以调节的能力。前者是管理系统内部结构可以调整的能力所在；后者受结构中局部弹性的瓶颈部分的制约。因此，为使管理系统的整体功能增加，就要增加整体弹性，使管理要素和环节上保持足够的调节余地，并注意加强薄弱要素和环节的建设与改造，以消除“瓶颈”现象。局部弹性和整体弹性是辩证的统一，这就是管理的弹性原理。

管理过程的每一环节都需要弹性。

(1) 计划过程中的弹性。计划过程包括相互联系、依次展开的步骤。即预测、目标的确定和计划方案的形成。在现代经济管理的实践中,人们认识到做为事前管理计划过程,由于存在着管理目标的客观性和选定目标的主观矛盾,要使计划真正成为鼓励人和展开实际活动的纲领,就必须有弹性。目标过于明晰及规定过于机械,会引起人们乏味,降低完成任务的主动性;反之,若目标过于模糊,又不能使人知道做什么及怎么做,同样会降低人们的主动性。因此,目标选择应体现明确性和模糊性的统一。此外,在规定目标时,需要规定期望值与必成值,而期望值与必成值又要体现挑战性和合理性的统一。这又是一种弹性。

(2) 计划实施过程的弹性。在计划实施中也包含着组织、指挥和协调的问题。三者都必然体现着弹性原理。因此,三者在实际过程中都应具有相对的灵活性,否则计划实施就难以实现。

(3) 控制过程的弹性。由于控制并不是机械地监督实施过程必须丝毫不差地推行计划,而是依据控制标准所获得的偏差讯息,一次又一次在新的基础上调节输入讯息的强度,以及一次又一次地调节诸管理要素间的不和谐现象。运用调节来达到控制,本身就是一种弹性能力的表现。没有弹性就没有调节,因而也就不能实现控制。

管理活动的每一要素都需要弹性。

(1) 管理主体的弹性。现代管理学认为:人不仅是管

理者，而且也是被管理者。所以，管理与被管理的关系是辩证转化的，各级管理组织之间的关系也是如此。据此，在人才管理中，能上能下能有能无、能停能动能前能后、能退能进、能正能奇，就体现了弹性原理。

(2) 管理客体的弹性。在管理客体中，物质生产资料的管理也很需要弹性。做为工作资料，一方面应是可能实现多利用率和满负荷；另一方面又必须保证一定量设备维修和保养时间。实行计划预防维修制度，就是设备使用的弹性。做为劳动对象，一方面要尽量减少积压，避免占用大量流动资金，另一方面又要为保证生产过程的连续性而适当留有一定的物资储备。这些就是物资管理和生产管理的弹性表现。

(3) 管理手段的弹性。管理手段是管理主体和管理客体相互作用的媒介系统。管理手段是一个动态的系统，必须反映管理客体的变化和发展；因而必须有弹性。它体现在充分利用价值规律的多种价格体系；以按劳力分配为主和多种分配方式补充的分配手段；宏观控制为主，又不放弃必要的直接控制手段等，以达到大的方面管住管好，小的方面放开灵活之目的。在处理管理的矛盾上，应强调不同质的矛盾用不同质的方法来解决；各种管理方法相结合而不固定一个模式；经济杠杆随经济发展变化调整不同的刺激量；掌握主要矛盾，不要四面出击，且要统筹兼顾；领导者既要总揽全局，又要实行例外原则等，也都是管理手段的弹性运用。

在现代管理中，弹性原理的基本要求为：①管理方法和

管理手段灵活。②管理目标一致性和管理方式多样式相统一。③在管理过程中适宜调整管理方法。

## (十五) 系统原理

系统原理是与太极的系统之理一致的。

现代管理系统是由管理中各个要素有机构成的整体。管理就是对系统的管理，而管理本身就是一种系统活动。管理活动的系统性是由管理对象的系统所决定的。管理系统应是耗散结构的系统，与更大的系统即与它所存在的环境要不断进行物质的、能量的、讯息的变换。因此，管理活动应当遵循事物运动的系统属性和特点来设计、建筑、使用、控制和发展，完善管理系统与被管理系统，以求系统整体性最佳的功能。在管理过程中，管理的功效取决于管理系统的性能、结构、联系、流通等构成的相互作用。管理系统的性能决定管理的功效；管理系统结构又决定管理系统的性能；管理系统的结构是由联系产生的，联系是由系统的三个基本要素——物质、能量、讯息所组成的。因此，管理系统是一个发展、开放、能自我调节的系统，这就是管理的系统原理。

现代管理的系统性原理是研究和把握管理的有效活动的理论。管理系统关系是多方面的、多层次的、纵横交叉和错综复杂的。管理要素之间的关系主要表现为四个方面：一是人与人之间的关系，即管理者之间、被管理者之间、管理者与被管理者之间的关系；二是人与物质资源之间的关系；三是物质资源之间的关系；四是人是管理系统的核心要素，是矛盾的主要方

面。

在现代管理中，系统性原理的基本要求是：①目的性，要求管理目标优化。②全面性，在管理中要树立整体观念。③层次性，在管理中要做到职责分明。④动态性，在管理中要实行权变管理。

## （十六）反馈原理

反馈原理，与太极“上下感应”的思想是基本一致的。

现代管理制定了一系列具有弹性的目标、计划、方案、策略后，需要在动态过程中，依据外部环境的变化以及系统自身活动的进展，发挥出组织系统的积极性作用，并最终导向优化目标的实现。这涉及到必须对环境变化和每一步行动结果，不断地进行跟踪，及时准确地掌握变动中的动态，然后进行再认识、再确定。一旦发现原先计划、目标与客观情况发展有较大出入，就应做出适时的调整，采取及时有效的纠正措施，以确保组织目标的实现。这就是实质的反馈原理。

这一原理，贯穿于管理活动的全部过程，并最终保证有效的动态管理目标之实现。

反馈原理的实质是反馈控制。反馈控制就是控制系统向对象系统发生作用讯息，然后透过反馈通道，将作用结果传回控制系统。作用讯息是控制系统要求对象系统作出某种活动、完成某种成果而输出的业务性指令；调节指的是根据反馈结果，透过发出调节讯息纠正活动与目标的“偏差”，这种反馈与调

节的结合，构成了反馈控制。

那么，在管理实践中，怎样才能保证有效的反馈控制呢？

首先，要建立灵敏的讯息接收机构；其次，对初始管理讯息进行分析、综合；最后，实行适时、有效地控制。

遵循反馈原理，在现代管理实践中：①要坚持反馈讯息的及时性、准确性、效用性原则。②要坚持“反馈管道畅通无阻”的原则。③要坚持跟踪反馈性原则。④要坚持控制系统发出指令的正确性和有效性相统一的原则。

## （十七）封闭性原理

封闭性原理与太极的“圆道遵循”思想有着惊人的一致性。

现代管理中讲的封闭，是指在管理系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动，自如地吸收加工和工作。

现代管理活动的对象，一方面是独立性很强的组织系统，有着内部相对稳定的结构，内部流通构成内部的运动环流，另一方面又和外部环境有着广泛、经常性的纵向、横向交换和联系。就系统运动看，相对地具有内部闭环性和对外的开环性。

现代管理，必须在对外开环的前提下，对内采取闭环性的管理，使得内部各个环节、部分有序衔接，首尾相连，形成环路，从而构成一个完整无缺、有去有回、有进有出的过程环



流，使各部分连为一体，在相互联系中相互促进，以完成整体目标。

封闭原理是矛盾对立统一规律的一种具体表现形式在管理中的应用。事物是静止和变动的统一，在某种瞬间内，既有静止，又同时蕴含着某种变化，变化的结果走向自己的反面，在新的基础上建立新的统一体。为使事物在发展中保持原有本质和功能，就要对其发展条件进行控制，没有这种制约的关系、没有事物发展的一定自由度，事物就会脱离自己的运行轨道，表现为无序状态。

封闭原理在现代管理中的运用是广泛的、多方面的。从现代的组织机构而言，有效的管理应该是具有封闭的组织机构系统，即不但要有强而有力执行指令的组织机构，二者构成一个封闭的回路，执行机构必须准确无误地贯彻执行指令。没有正确的执行，就没有正确的输出。此外，没有对执行系统的监督，对指挥者可能出现的随意解释指令、上情不能正确下达等现象就不能及时发现和纠正。因此，指挥中心一方面应重视执行系统汇报的情况，另一方面也应重视从监督系统反馈回来的情况，以获“兼听则明”之效。以管理的法规而言，也要封闭，不仅要有一套全面执行法，而且要有一套行之有效的监督法，还要有反馈法；不但要有封闭的法，对法的管理也要封闭。

正确实行封闭管理，需要一套科学的方法。为此，要注意以下几点：①评估后果是贯彻封闭原理的起点；②合理选择可以反馈控制的主导线；③跟踪觅迹，不断反馈。完善封闭体系

封闭的办法，通常有三种：一是针对原因加以封闭，杜绝产生某种不良后果的原因；二是针对结果加以封闭，而不问原因如何；三是针对结果又针对原因加以封闭。

在现代管理中，封闭原理的要求为：①实行在管理系统内的合理封闭原则。②坚持管理中封闭方法的科学性原则。

## (十八) 领导原理

管理学上所讲的领导是指导和影响个体、群体或组织，来实现所期望目标的各种活动的过程。这个领导过程是由领导者、被领导者和所处的领导环境这三个因素所制约的。可用公式表示如下：

(1) 领导 =  $f$  (领导者、被领导者、环境)

(2) 领导 = 权力 + 指挥

权力的基础有五个方面：强制、奖励、法定地位、专长、个人影响。领导的主体是领导者，领导者是指能够实现领导过程的人。领导者所以能够实施领导，其领导基础是权威。领导权威分为正式的和非正式的两种。正式权威，指的是由上级任命的、法定的地位和权力；非正式权威，指不依靠上级任命而靠领导者自己在群众中树立的威望产生的影响力。科学的领导，应是有威望的领导者或领导群体在某种法定的条件下，合理地运用一定的权力，在符合管理对象发展需要（或内在需要）的趋势下，按照某种既定的方向而实施决策、计划、规

划、谋略、目标等。这个领导群体透过某些科学的领导方法而达到领导行为的目标效益。这就要管理的领导原理。

在现实的管理中，只有领导者有真正的领导权威，才能把组织成员吸引到自己周围，才能以自己的威望来引导和影响别人来完成组织目标。这就是求领导者做到：正确行使职权，尽职尽责，树立服务思想。职权、责任、服务是领导者具有领导权威的基本要求。

领导应具有以下基本功能：一是指挥功能，即发布指示，调兵遣将。二是协调功能，从某种意义上说，领导者实质是各种关系的协调者。协调的目的是调整各种关系，使组织保持平衡。三是激励功能，即提高领导者接受和执行组织目标的自学性、积极性、创造性，从而提高工作效率。

领导者应具有如下职责：一是制定规划，对战略目标的制定和实施；二是建立有效的组织机构和规章制度；三是选人用人；四是进行科学的决策；五是深入和联系群众，与群众打成一片。总之，领导是一种有目的的整体性管理行为，这种行为要透过一系列方法，以达到领导者的目标。因为领导的本质就是提高管理的领导效能。

在现代管理中，遵循领导原则要：①实行领导的科学化、高效化。②实行领导的职、责、权、利相统一的原则。③提高领导效能。

## （十九）效率原理

效率原理，与太极的“事为之理”一致。

现代管理的直接目的，是提高管理系统的工作效率，即实现各种管理活动的高效率与高效能的统一。根据管理系统与被管理系统作用与反作用联系的观点，只有管理系统是高效率和高效能的，才可能实现被管理系统的高效率和高效能。

现代管理（特别是经济管理）的劳动，就其一般性而言，是属于讯息工作。是始终不断地处理与现代管理活动有关的工作，各种讯息既是管理工作的工具，又是管理对象和管理工作的结果。讯息本身不是物质财富，因此，管理工作是非生产性工作，但是，不同领域和不同层次的管理工作也有特殊性，表现在它们与生产工作接近的程度不同、结合的程度不同，因而对物质产品形成和运动的影响也有不同的作用。这就是使管理在生产性和非生产性之间形成一条逐渐过渡的彩带，由界限分明到很不分明，这就有可能对不同层次管理费用作不同的处理，宏观管理的费用属行政开支，而微观的管理费用则摊入生产成本。

这样一来，就可以从两个方面去评价现代管理的效率与效能问题。一方面，从管理活动本身的费用投入与管理年工作量的完成情况进行比较；另一方面，从管理费用投入与管理活动所产生情况进行比较。在二者的比较中，始终包含着质与量两个方面的评价，前者属于狭义的管理效率与效能的评价，后者属于广义管理效率和效能的评价。狭义的管理效率与效能是根据在某一管理措施上所消耗的劳力和物化劳力，同管理工作指标的变化来评价。在下列情况中，可以说管理效率是高的。

(1) 管理费用不变，但管理活动所完成的工作量和质量提

高了。

(2) 管理费用减少了，而管理的指标完成量与要求标准没有变。

(3) 管理费用减少了，管理指标的完成量或要求标准不但没有降低，反而有所提高。

(4) 管理费用有所增加，但却在更大程度上完成了管理指标。

广义管理效率和效能，是根据在管理的每一措施上消耗的劳力和物化劳力同管理活动的效率及效益指标变化做出评价的。在其他条件相同时，下列对比可以说管理工作的效率与效能是好的。

(1) 管理费用不变，管理效益指标局部或全部改善了。

(2) 管理费用减少，管理效益指标的质量和数量特征没有变化。

(3) 管理费用减少，管理效益指标的质量和数量特征都有所提高。

(4) 管理费用有所提高，管理效益指标却大大提高了。

依据效率原理，在管理实践中要坚持：①提高时间效率的原则。②降低管理费用，以提高管理效率、效益的原则。③以尽可能少的费用支出，求得最大管理效率。④不断提高管理的效率与效能。

## (二十) 效益原理

效益原理与太极的“整体性”思想是一致的。

现代管理的根本目的，就是以尽可能少的劳力占用和劳力耗费取得尽可能大的产品或成果（这种成果应该或必须是对社会有用的。）在现代管理活动中主体是经济管理活动，人们把在进行社会生产或其他实践活动时，劳力耗费和劳力占用同有用劳力成果的对比叫做经济效益。它包括质和量两个方面。从质的方面讲，经济效益主要看工作者耗费的劳力与所获得的经济效益的大小和满足社会需要的程度。这种比较是指在劳力耗费或劳力占用一定的条件下，工作成果愈多，经济效益就愈大；反之，经济效益就小，或者在取得一定量工作成果的条件下，劳力耗费或劳力占用愈少，经济效益就愈大，反之经济效益就小，这就是效益原理。

管理效益，一般表现为取得某种有用成果的价值与所花费的输入价值之间的比较关系。

管理效益 = 有用成果价值 ÷ 输入价值。

管理系统效益，是与系统价值转换功能有关的所有价值因素方面，以组织本身与社会效益的统一、近期与长远效益的结合来综合看待的。

管理组织（自身）效益 = 系统获得的对系统有用的成果价值 ÷ 相关系统损失的有用价值。

若从管理社会效益角度来看：

管理组织（社会）效益 = 社会从系统获得的有用成果价值 ÷ 社会向系统投入的价值。

若从管理系统效益的时间效应来看：

管理系统（自身或社会）长远效益 = 系统（自身或社会）长远有用的成果 ÷ 系统（自身或社会）价值消耗。

管理系统（自身或社会）近期效益 = 系统（自身或社会）近期有用成果价值 ÷ 系统（自身或社会）价值消耗。

在社会主义的条件下，评估管理效益高低的主要标准是什么呢？主要有如下四个标准：一是管理耗费同管理成果的对比关系；二是管理过程中各种费用的占用与管理成果的对比关系；三是管理成果与社会需要的比较；四是管理成果与各种资源利用的比较。

在现代管理中，按效益原理的要求，应坚持：①以尽可能少的投入实现尽可能多的成果。②实现最佳效益的原则。③降低成本，提高效益。④实现整体效益。

上述二十种现代管理原理，是一个管理学的理论系统，它的每一个原理均与太极原理所揭示的天、地、人的客观规律有着惊人的相似性，像事物阴阳转变、生生不息、化生万物那样，这些原理之间也相互联结、相互渗透、相互转化，形成了现代管理世界活生生的辩证图画。辩证地研究这些原理，并把这种研究与太极理论有机地结合起来，我们就会发现更多管理世界的奥秘，若我们在研究的基础上逐步地学会应用它，那我们就能够从太极状态走向具体形态，从管理世界的必然王国走向管理世界的自由王国，从自在的管理世界走向自为的管理世

界，从内在奥秘的理论内核走向活生生的现实。

太极原理揭示的是“大道”的规律性，即天道、地道、人道（统称“大道”），是从宏观的角度俯瞰整个物质世界的辩证图景，它所提出的理论概括，带有高度的抽象性、统摄性和贯通性。而现代管理原理所揭示的则是人类社会实践的一个特殊领域——即管理领域的客观法则。当太极理论需要天、地、人相统一，需要人道变化符合天道和地道变化时，不正需要人类透过自我约束和管理行为，有效地达到这种统一吗？



## 4 太极阴阳易变论与 现代管理辩证法

管理是一个动态发展的辩证过程，做为一位现代管理者，应掌握丰富的辩证法，那就是懂得在管理中如何去观察和认识矛盾、分析和解决矛盾。

### 一、太极阴阳易变论

太极阴阳易变论，即指“太极辩证法”。

阴阳易变论是太极思维理论的精髓。它对宇宙、自然、人类社会等运动规律的揭示既是极度抽象的，又是非常深刻的。多少世纪以来，尽管这一理论曾经蒙受过无知者的扭曲，但它一直以自己的理智力量成为影响几千年华夏文明的重要思想渊源。这一理论始终如一颗熠熠生辉的瑰宝，以它固有的科学方

方法论性质或十足的辩证精神，影响着人们的思维，影响着人们精神生活和世俗生活。它不仅为古代的思想家、科学家、政治家提供了科学方法论的指导，也必将为现代化的思想家、科学家、政治家和管理家开展创造性的思维活动和实践活动提供有效的帮助。

### (一) 太极辩证法的精髓

《周易》固然有其在产生的那个时代难以克服的局限性，但是，它处处展示着辩证法的风采是无比诱人的。它的辩证法思想就是在今天看来，也有极大的价值，只要人们翻开《周易》，其中辩证法的警句、名言、寓句、喻句、词句随处可见，我们可信手摘取如下：

(1) 一阴一阳之谓道。生生之谓易。《易传》（一阴一阳的相反相成相生，运转不息，为宇宙万事万物盛衰存亡的根本。）

(2) 动静有常，刚柔断矣。《易传》（天地间万事万物动极必静，静极必动，动有一定的常态。《易经》中阳刚阴柔，阳极生阴、阴极生阳的道理，也就由此断定。）

(3) 刚柔相推而生变化。《易传》（阴阳双方的此消彼长，推动着事物的变化。事物的变化根据是刚柔相动。）

(4) 物极必反。阴盛阳衰。盛极必衰。《易传》

(事物发展到一定程度或极限就要向相反的方向转化。)

(5) 祸福相袭。居安思危。《易经》(祸与福是相联系的。顺境中要时时注意危殆。)

(6) 无平不陂，无往不复。《易经》(没有平地，不显山坡；没有山坡，也难显平地。没有去哪有来，没有来哪有去。)

(7) 善不积，不足以成名；恶不积，不足以灭身。《易传》(有此善事，看来虽小，积小成大，终传美名；如果认为小善无益而不去做，终会导致罪大恶极而无法解脱。)

(8) 正位居体，美在其中，而畅于四友，发于事物，美之至也。《易传》(只有适中，才能给人以和谐的美感，只有居中，才能四通八达，偏则失于狭隘片面，深得中道的人，才能事业发达，诸事如意。)

(9) 德薄而位尊，知小而谋大，力小而会重，鲜不及矣。《易传》(德行浅薄而身居尊位，才智狭小而谋大事，力量很小，却担当天下的重任，很少有不及于灾祸的。)

(10) 倾后，先否后喜。《易经》(苦尽甘来，先忧后喜。)

(11) 无为而治，天地无为而无不为之。《易经》(只有不妄为，只有顺其自然，才能有所作为。)

(12) 易穷则变，变而通，通则久。《易传》（易学的道理是穷极则变化，变化则能通达，能通达则能恒久，能循此变通的原则，何事不成？）

(13) 日往则月来，月往则日来，日月相推而明生焉。寒往则暑来，寒暑相推而岁生焉。往者屈也，来者信也，屈信相感而利生焉。《易传》（宇宙自然的运行，循环不息，日月往来交替因而有光明的出现。寒暑往来的交替，遂有春夏秋冬的四时递相推移的岁序。以往的事情，已经屈缩，将来的事情，即将伸展，屈缩伸张，互相交感而用，而利益的产生，也就在其中了。）

(14) 尺蠖之屈，以求信也。龙蛇之蛰，以存身也。精义入神，以致用也。利用安身，以崇德也。《易传》（屈行虫把身体屈缩起来，正是养精蓄锐，等待时机的来临，以求伸展行进的准备。龙蛇之类，在严冬酷寒的时候，在土洞中冬眠，以保全它们的躯体。专精地研究精粹微妙的义理，到达神而化之的境界，则从心所欲，而不逾矩，也就可学以致用了。利用易学所显示的道理，而安洽其身，则可以随遇而安，怡然自得，心广体胖，以崇高吾人之德业。）

(15) 是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。《易经》（所以君子必

须居安思危，在安定的时候，不要忘记危险，不要忘记亡国的苦痛，治理的时候不忘祸乱的惨烈，以如此的谨慎小心，故本身安定，而国家可以长保。）

(16) 君子知微知彰、知柔知刚，万夫之望。《易传》（君子晓得事理的微妙，也知道事理的彰显，知道柔弱的一面，也晓得刚强的一面，能通达而应变自如，就是万众所景仰的人物了。）

(17) 危者使平，易者使倾，其道甚大，百物不废。惧以终继，其要无咎，此之谓易之道也。《易传》（常常居安思危，戒慎恐惧，必能化险为夷，操心危虑患深的，使他平安。反之，得意忘形，骄傲自恃，虽安定居势，必招致倾覆。因之安易懈怠的，就使他倾覆，易学道理是如此广大，所有事物，都不能违背此原则，时时戒惧，始终不懈，其主旨在于使局势安定，这就是易学的道理。）

(18) 君子以制数度。《易经》（君子做任何事都要有一定的限度，即保持一定的平衡才能成就事物。）

(19) 推而行之存于通。《易传》（人们在从事任何行为时，要掌握一定的相通之理；人们在推论事物时，要因时因地等不同条件而推论。）

(20) 儒其首，厉。《易经》（由成功转向失败，或成功中隐伏着失败，世界上最美满的事物常常会潜伏

着最大的危险。)

上述二十条体现了太极辩证法的精髓。太极的辩证本质可表述为：在宇宙生生不息、周而复始、循环不已、变动不居的运动中，以其阳阴刚柔的相反相成为依据，使其产生万物，万物相交产生更为复杂的事物，这些事物之间相互依据、相互渗透、相互连接、相互沟通、相互转化，而使每一个事物呈现出一个大致稳定的必然发展形态和发展趋势。任何一个事物都只是宇宙整个发展中的一个暂时现象而已，它终究是要被别的事物所代替，而别的事物也同样会遭到同一的命运。

## (二) 太极辩证法的理论意义

上述的太极辩证法包含着哪些更深刻的思想及有哪些理论意义呢？

### (1) 它揭示了宇宙运动的根本原因。

按《周易》的观点，一阴一阳的对立统一，相反相生，相辅相成，运转不息，为宇宙万事万物盛衰存亡的根本。阴和阳是事物自身存在的两个根本属性，构成了事物内在矛盾的双方，离开了这一方，另一方就不复存在，反之亦然。阴阳同构，此消彼长，盈虚互变，决定了万事万物，生生不息，源远流长，新陈代谢，组成了动态的物质世界在无限的时间空间中经久不见、连续不断的发展过程。

(2) 它揭示了任何事物的发展都有一个限度，超过限度就往事物的反面转化了去，或者转变成另外的

事物。

《周易》认为：物极必反，盛极则衰，衰极则盛，阳极则阴，阴极则阳，曲极则直，直极则曲，洼极则盈，盈极则注，弊极则新，新极则弊，少极则多，多极则少。这是事物存在和发展的重要规律。任何一个事物内部矛盾的双方当具备一定条件后，都会向自己的对立面转化。这一思想在《周易》里是透过爻辞对爻象在卦体中的不同位置使用“吉”、“凶”等结语加以反映的。依据这一法则，后来的大辩证法家老子提出了一系列处理问题的具体方法，直到现在仍然给我们极大的启示。老子说：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之，将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。”（将要收敛它，必须暂且扩张它；将要削弱它，必须暂且增强它；将要废弃它，必须暂且兴举它；将要夺取它，必须暂且给予它。见老子《道德经》三十六章。）老子提出的这种以对立双方相互转化的思想有着极大的辩证特性。

（3）它为人们提出了在观察、分析和处理问题时要“存乎道”的思想，即依据事物存在的时间、地点和条件来做事的思想。

宇宙、自然、社会——万物的存在都有一定的条件，都在一定的时空之中。离开特定的时空和条件的事物是不存在的。因此，任何事物的存在和发展都必然是具体的。具体问题具体分析，具体矛盾具体处理。这就是“存乎道”中寓含的一个基本观点。事物的存在既是具体的，那么它就必然是相对的。除

了不可言传、阴阳未分、亦有亦无的太极之外，一切都是相对的，而绝对的东西必然存在于相对的东西之中。

(4) 它指出了只有遵循事物运动的客观规律，才能成就事业的思想。

天地无为而无不为之，无为，特指不妄为，要按照“天地之道”去行事，才能有所作为。老老实实按客观规律办事，表面看起来好像没有什么作为，但唯有如此，经过一定阶段才能有所为，那种只求一得之功和追求眼前利益的盲目作为，那种过分强求而不惜揠苗助长的妄为作法，是不会有有什么好结果的，也是难以成就什么事业的。

(5) 它为人们指出了成事的“通达”之道。

事物发展到了一定的程度，势必要发生变化，即由此达彼的变化，是需要人们去通达的。“通达”要求为事之要行中正之道、刚柔相济，量力而行，善行其德，善用其才，谦而诚之，为之信之，适可而止，适时为之，知进知退，当止则止，当进则进。只要人们发挥自己的智慧，运用各种巧妙的方法就可“无不为之”。

(6) 它为人们灵活且有效解决问题，提供了科学的行为方法。

在处事时，人们要深知养精蓄锐、等待时机之理。时机一到则从心所欲而不逾矩，能伸能缩，能进能退，能攻能守，能正能奇，能刚能柔，能得能失，能去能复；安而不忘危，存而不忘乱，盛而不忘衰，得而不忘失。这些是《周易》告诫人们



做事为人的主要方法。

(7) 它指出“适中”是和谐的基本保证，而以“适中”为特征的“中庸之道”则是《周易》反复强调的做人根本之道。

任何人做事都希望尽善尽美。如何做到这一点呢？太极辩证法认为：只有适中，中正，不偏不倚施以中道，才能达到完美的程度。只有适中，才能给人以和谐的美感；只有居中，才可以四通八达；只有中正，才能克服过犹不及两个极端的倾向，使事物沿着正确的道路前进。如果发生偏倚，只有“矫枉过正”才能使偏倚者回到中正之道。

(8) 它为人们正确地认识事物的原因提供了方法论原则。

《周易》认为：事理的微妙处，就在于事物的现实存在都有其存在的原因，因而也都有它将要引发的结果，见微知著、见柔知刚、见动知静、见盛知衰、见生知亡，懂得了事物此方，就会懂得彼方。若能通达此理，则可应变自如。从原因找出结果，从结果找到原因。这是一个极为重要的方法论原则。

(9) 它为人们提供了一条重要的辩证法则，即成功中隐伏着失败。

世界上最美满的事物常常会潜藏着最大的危害。《周易》中到处寓含着如下一些道理：成功中包含着失败，失败中包含着成功；美中包含着丑，丑中包含着美；正确中包含着错误，错误中包含着正确；真理中包含着谬误，谬误中包含着真理；

优点中包含着缺点，缺点中包含着优点；发展中包含着倒退，倒退中包含着发展；等等。人们应该这样认识问题，也只有这样认识问题，才能达到科学的程度。

太极辩证法对人们的启示是全面的。在道德修养、安身立国、为政为官、择时选机、观察判断、预测推理、管理经营、领导组织、指挥控制等各个方面，对所有的人都有着无尽的启迪。

### (三) 太极辩证法的管理学意义

上述太极阴阳易变论的基本观点和基本精神，对现代管理也有着极为重要的意义。

太极阴阳易变论揭示了宇宙、自然、社会的基本规律，提出了生生不息的宇宙精神，表述了阴阳互变、物极必反、盛极必衰的基本法则，明确指出了任何事物的发展都有一个限度，超过这个限度就往事物的反面转化了去的观点，进而阐明了中和、中正之道，论证了事物变化的因果关系和一种倾向掩盖着另一种倾向的辩证法，这些既是事物本身存在的法则，又是人们认识事物、处理问题、解决矛盾的根本方法。这些基本法则、基本思想，具有极普遍的意义，它们可以俯视一切、包罗一切、统帅一切。所以，对现代管理的活动和行为也有重要的启示。

(1) 管理者在进行现代管理时，应按照管理的客观规律之要求去认识、研究、分析、处理问题，解决矛盾。

任何事物的存在和发展都有其内在规律性。管理者在面对人、财、物、科技、讯息、时间、空间等因素时，要考虑到它们各自的表现特点、规律和组合后的综合性规律，并找到是什么样的本质联系决定、影响和制约着这些规律？这些规律又怎样决定、制约和影响事物的发展及趋势？这些趋势将透过什么样的形式或方法表现出来？这一规律存在的过程到何时才能完结？完结以后又可能出现什么样新的发展特点和新的发展过程？这些都是管理者需要掌握的，或者需要大致掌握的。事物的发展是绝对的、无条件的、永恒的、生生不息的，而绝对的发展又怎样透过相对的具体形式来表现呢？若忽视了对这些问题的理解和研究，是难以达到科学管理的。

(2) 管理者在管理过程中，要以科学的灵活且具体方式解决各种矛盾以及各种矛盾所引发的问题。

首先，管理者要懂得任何事物的存在都有一个限度，超出限度，事物就必然向着自身的反面转化——物极必反，盛极必衰。

其次，当遇到将要取之时，是否可先给予之；当遇到将要废除时，是否可先兴旺之；当遇到将要消弱时，是否可先加强之；当遇到将要协调时，是否可先使其竞争之；当遇到将要集权时，是否可先使其分权之；当遇到将要使其有序时，是否可先使其无序之；当遇到将要使其稳定时，是否可先使其变动之？等等。因为一件事情或一个问题的解决，往往在其存在的反面中找出正确的答案，而就事论事，往往难以达到解决此事的目的。

最后，针对不同性质的问题，采取不同的方式，要按其存在的时间、地点和条件，予以具体的解决。在现代管理中常遇到的诸如：权威与服从、集权与分权、有效与无效、利益与责任、竞争与协调、定性与定量、稳定与改革、决策与方案、计划与目标等问题，均可以用灵活的辩证方法解决之。

(3) 管理者要实行中正和谐的管理或均衡管理，因为这种管理符合最佳管理的要求。

现实中，人们对管理者往往提出过高的希望，希望他们的管理是尽善尽美的、完美无缺的，这是很难做的。但是，“中正和谐”的管理是可以做到的。如何做到“中正和谐”的管理呢？依据太极辩证法的要求，应做到如下几点：

首先，管理要“适中”，即在实行管理时，管理者既不要贸然前进，也不要贸然后退；既不要过于集中，也不要过于分散。在执行管理纪律和管理制度时，既不要过于严格，也不要过于仁慈；既不要过于精细，也不要过于粗糙。在实行管理政策时，既不要过左，也不要过右；既不要过于激进，也不要过于落后。“适中”为“执其两端而用中”。

其次，管理要“中和”，既要求管理者在具体管理时，要“和”众人之意、“和”众人之需、“和”众人之望、“和”众人之力。只要做到这四点，管理者就能激发和调动人们的积极性，就能达到最佳之管理。如果违背众人之“和”，即违背众人之意，逆向而动，就难以达到管理的预期效果。“中和”还有“交相利”之意，即把各方面的力量、因素融合在一起，而产生一种新事物的管理行为。

再者，管理要“中正”，即要求管理者公正无私、廉正无畏、正义凛然、正直无邪、不偏不倚、不左不右。这是达到管理均衡的重要条件。

最后，管理要“适度”，管理者在事物发展的过程还没有完结时，在管理中不要超出其必要的限度，即不要把将来才能做的事放在现在来做，也不要把现在能够做到的事放到将来去做。既不要做那种不具备任何条件、一做势必失败的事，也不要做那种虽然条件具备但毫无价值的事。因此，做事要恰到好处，这样才能达到优化管理。才能实现较好的管理效益。那种不顾条件、时间、地点，无视客观规律的盲目做法，只能使原来可以办好的事情，达不到预期的效果。如何在现代管理中实行适度管理，这不仅需要管理者精通管理规律，也需要管理者熟悉和掌握许多高超的管理艺术和科学的管理方法。

(4) 现代管理者需要在进行管理时，特别注意一种倾向掩盖着另一种倾向的辩证法。

辩证法认为：任何一种现实性中，都包含着若干种可能的发展趋势。成功中可能包含着失败的趋势，也可能包含着进一步成功的趋势，反之也是如此。美满中可能包含着不足，也可能包含着更高层次的美满，反之也是如此。这说明了一种倾向掩盖着另一种倾向的可能性。有了这种认识，管理者就要审时度势，统观全局，精心筹划，防患于未然，这对于有效地解决管理中可能出现的问题，较好地实现管理目标是有重要意义的。

在管理中常常有这种情况：管理者实现了某一目的之后，

不久，得到的成功就失去了；或者在实现了某种目标之后，不久就又失掉了这种目标所代表的利益。

其原因何在？一是管理者缺少一种辩证的观点。他们没有对事物发展到某一种程度可能引起的种种后果做出科学的预见。缺少这种预见，就难以发挥主动性，以及时地因势利导。二是管理者对自己的行为缺乏策略上、计划上、措施上、政策上的准备，没有把未来可能出现的某种不良趋势做为自己策略的依据，而是在胜利后盲目乐观，在失败后盲目消沉。

管理世界是一个充满矛盾的世界，各种因素相互对立又相互融合、相互分割又相互影响。有效的和开明的管理者，应该在充满矛盾的管理世界中去寻求合理解决矛盾的途径和方法，化对立为统一，化相反为相成。

## 二、现代管理辩证法

在分析了太极辩证法对现代管理的启示之后，我们转入分析现代管理实践中的辩证法。人法地，地法天，天法道，道法自然。太极辩证法所揭示的辩证规律具有普遍性，它不仅制约着宇宙、自然；也制约着社会；不仅制约着人的思想和行为，也制约着人们所从事的一切领域，自然也包括管理领域。那么，在管理世界又存在着哪些辩证法？这些辩证法又是怎样实际地发挥其作用？这是我们下面将要着力分析的问题。

唯物辩证法是太极辩证法的高级阶段，它并没有否定太极辩证法，而是在更高的阶段上抛弃了太极辩证法朴素的、直观的方面，保留了具有某些永恒价值的辩证精神。这是一种辩证

扬弃的过程。我们要论证的管理辩证法，是以太极辩证法的辩证精神和唯物辩证法的基本思想为准的。

## （一）管理中的主观机动性和客观规律性

对于熟悉唯物辩证法的人来说，主观辩证法是客观辩证法的一种反映。而主观机动性则是客观规律性的一种反映，并以这种反映为指导，去改造客观物质世界的一种主动过程。太极辩证法认为，人与天是可以相互感应的，人不仅可以认识天（天是物质世界及规律性的另一种说法），而且可以在一定条件下去改造天。这是“天地无为而无不为之”的表现。

在管理上，管理者所面对的是一个不断运动着的又具有一定规律性的管理世界。它的特殊性就在于：它要把许多物质的、变动的、具有不同功能的因素，按照一定的目标，透过一定的组织结构形式结合起来，并使其产生某种有效能的有机体，这一整体不断地与外界进行讯息的、能量的交换，以致停止这一交换，它本身就难以生存下去。人们在这个物化管理世界中，并不是物化形态的消极适应者和可怜的附庸，也不是只进行着一种被动、软弱，毫无创造活动的盲目群体。相反地，他们应该是这个物化管理世界的主人，他们应该以自己积极的热忱和不断的创造性活动，为这个世界带来生机和活力，他们应该以自己果敢坚毅的精神和高超的艺术能力，让这个世界为人类带来更多的财富。

管理活动同其他实践活动一样，也是一种主观见之于客观

的活动，也是一种在遵循客观规律性的基础上，透过主动性的发挥，更有效地改造物质世界的活动。

在管理中也同其他领域一样，遵循客观规律性是十分重要的。它是人们从事物质活动并收得预期效果的基础和决定性的东西。在某种意义上，人们在管理实践中能否取得成功，主要取决于人们能够在多么大的程度上认识和遵循其规律性。管理的客观规律性是管理领域中的本质及本质联系，而这种本质及本质联系是透过各种现象表现出来的。管理者可以透过各种调查研究 and 科学预测，收集和整理各种讯息，从中分析和研究管理的客观环境和客观规律性，制定出符合客观规律性的管理决策和计划，这是客观规律向人的主观机动认识活动转化的过程。在这个转化过程中，客观规律性和人的主观机动性是统一的，否定客观规律性对人的认识的决定作用，管理的决策和计划就成为无源之水、无本之木。但如果没有人的主观机动性，也就不会认识到规律性，因而也就不可能做出合乎客观规律性的决策和计划。

在管理实践中，人的主观可以对客观发生强烈的作用，主观目的可以转化为客观结果，科学的管理计划和方案一旦正确执行，就可以使客观对象得到与主观期望大致相近的改造。在这个主观见之于客观的过程中，客观决定主观和主观对客观的主动作用也是辩证统一的。一方面，只要人们的主观认识、计划方案符合管理对象的特点和规律，就有可能达到管理目标和完成管理任务，若只强调客观因素的决定作用，不发挥主观机动性，管理的成效也就不能出现，即使出现，也难以达到预期



的目的。另一方面，在管理过程中，由于主观认识的片面性、表面性和局限性，管理者也有可能犯错，因而导致管理活动的失败。在正常条件下，管理者较被管理者有较大的主动性，他们在尊重客观规律的前提下，依据各种有效的管理手段，认识管理失败的原因，纠正计划和方案执行中的错误，引导管理活动从失败转向成功。

当管理者充满了想改变客观对象的欲望时，他的行动在那时就被客观对象所决定了。他既不能超越于这种决定，更不能藐视这种决定。他的最大作用就是透过对这种决定的认识去有效地驾驭它，并运用它达到预定的目的。管理者的成功和失败往往就取决于他是否正确地认识了这种决定作用，又是否在这种正确认识的基础上，透过发挥自身的主动性，去有效地调解、组织、控制管理对象，使其达到预期的结果。

因此，离开了对客观规律性的认识，管理者的主动性就难以有效地发挥；而离开了主观能动性的充分发挥，管理者也就难以认识和把握客观规律。二者是相辅相成的。

## （二）管理中的内部环境与外部环境

在管理中，管理的内部环境是指管理对象的内在矛盾性及其状态，具体而言是指其内在的生产结构、所有制形式、体制形式、组织形式及其决定的经营计划、生产、技术、组织和经济效率、效益方面的总合；管理的外部环境是指一个管理实体的外部生存和发展条件（这种生存和发展条件有的是有利条件，有的是不利条件，有的是现在不利而将来有利的条件，也

有的是现在有利而将来不利的条件)。具体而言,外部环境是指社会的、国际与国内的政治、经济、文化、科技、市场、金融、资源等方面的因素,这些因素直接或间接地对管理实体有潜在的或现实的影响,再进一步说:国民经济各部门、全国各个地区以及各种管理组织、企业和整个国家等都对管理实体或组织有着联系,尤其是商品、资金、资源、讯息、交流的中心——市场,对管理实体有更为直接的影响。

把握管理内部和外部环境的关系问题,是现代管理过程中管理者进行科学决策、制定管理规划、确定管理行为计划的主要依据。

无论是一个企业,还是一个管理部门,其发展的基本动力来自其内部的矛盾性。管理组织内部各种条件的相互作用以及各种客观物质条件的相互结合、统筹安排、合理布局,管理者和员工主观积极性的充分发挥,尤其是管理者实行科学的经营组织、协调和指挥等,能不断发挥自己的优势和长处(就优势而言,这里包含着地理优势、专业优势、产品优势、管理优势、技术优势、人员素质优势等),克服和抑制自己的缺点和劣势(就劣势而言,这里包含着无计划性、无科学性、无预见性、无效性等),这些是决定一个管理实体和组织不断发展和兴盛的内在根据。

一个单位或管理部门要保持长久的生机和活力,充分、合理地利用外部环境。辩证法认为:事物的内因是其发展的根据,外因是其发展和变化的条件,外因要透过内因发挥作用;没有外因的作用,事物的发展就缺少压力和外在的促进力。这

种压力和促进力，充分说明了外部环境对管理组织本身的重要性。

管理组织内部的每一个环节、每一个因素、每一个方面、每一种管理方式，都离不开外部环境的影响，尤其是在现代经济竞争日益激烈的情况下，任何一个企业或单位，要想在未来的发展中站稳脚步，谋求发展，就必须充分利用各种机遇，避开和克服不利因素，把握发展的有利条件和不利因素，掌握市场需求和发展趋势，并透过有效的措施和科学的管理方法，使内部环境和外部环境有效地结合起来。

如果一个管理组织的内部环境较好，而外部环境较差，管理者要透过自己的努力，使外部环境向有利的方向转化。

如果一个管理组织的内部环境较差，而外部环境较好，就要透过改变内部环境的素质，以适应外部环境。

由于内部环境要透过外部环境的多项交流而发生共振作用，那么，最佳的结合、最适宜的统一、最巧妙的调节，是现代管理者必须寻求的基本管理模式。

### （三）管理中的动机与效果

管理动机是指推动管理主体活动的内在力量，它是引起和维持管理主体行为，并使此种行为朝着某一目标发展的愿望和目的，在这一点上，管理动机体现着管理目标对管理主体活动的激励作用。管理效果是指一定管理活动在主体动机指导下所造成的效益和影响，这体现和反映了管理客体的发展程度和性质，并将其反馈于管理主体意识，形成新的管理动机的基础。

一般而言，管理效果是管理主体在管理实践过程中，进行认识和评价其绩效的尺度。管理效果受到管理过程中的条件、机遇，以及主体管理动机的正确与否等因素的制约和影响。

管理本身既是一种主动的过程，又是一种客观的过程，同时还是一种自觉创造的过程。在这一过程中，管理者应是主动的，他应将自己的动机和效果有机地统一起来，既应有良好的动机，又应有良好的管理效果。

在简单的经济管理活动中，管理者的管理动机和管理效果之间，常常是直接相符的。对管理形态的反映，推动着管理主体的行为。因为是动机，同时又是管理行为要达到的预期目标，所以动机往往又成为效果。但二者有时也会出现一定的差别，在比较复杂的管理活动中，管理效果并不同于管理动机，管理动机也不完全是管理效果，在此种情况下，管理效果是要达到的管理目标，管理动机则是为何要达到这一效果的主观原因。因此，不同管理主体的同一管理行为，尽管他们所要达到的预期目标不同，但却因其管理动机的差异以及各自具有的客观条件不同，而不能获得相同的管理效果。

在辩证法看来，动机和效果应该是统一的。在复杂的管理实践中，脱离管理效果的任何主体的管理动机都是错误的；反之，没有一定管理动机支配的管理活动，往往是盲目的，当然也就难以达到预期的成功。

在现代管理实践中，管理动机往往表现在一系列的管理战略、策略、目标、计划、方法和措施之中，而管理效果往往表现在一系列的产值、盈利、资金、赋税、效益指标当中，前者

是后者实现的主观机动性保证，后者是前者达到的结果。管理者欲使自己的动机变成结果，就应依靠管理动机的科学性、管理手段的灵活性和巧妙性、管理行为的合理性和有效性去达到。

由此可见，管理动机的冲动来源于客体发展的需要，并受到客体的检验和评判。管理效果依赖于管理动机的推动，也受到管理客体条件的制约。因此，在管理实践中，管理者（应指管理者集团或集体）不断提高自身动机激发的正确性、可靠性、科学性，以及迅速地、客观地评价和估计管理效果有着重要意义。

#### （四）管理中的权威与服从

没有权威的管理，就等于没有管理；没有对权威的服从，也同样等于没有管理。二者相互依存。

管理中的权威是指管理过程中使人信赖和服从的权力和威望。权威是个人法定权力和个人影响力的统一，它直接来源于管理者的职位、职务或个人的能力、威信，它是组织过程中权力引申的必然结果。但是，仅仅来源于职位的权威还是不够的，充其量也只能称为权力的影响力。若有权无威，也不能使人真正产生服从的心理，若要真正赢得下属和人们的信赖，管理者必须具有使人信服的威望，善于正确处理管理各种问题的领导才能和管理技能，此外，还必须具有良好的政治和伦理道德品质。恩格斯在《论权威》一文中指出：“联合活动，互相依赖的工作过程的复杂化，正在取代各个人的独立活动。但

是，联合活动就是组织起来，而没有权威能够组织起来吗？”“我们看到，一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者，不管社会组织怎样，在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们所必需的。”

可见，在管理中，权威是绝对必要的。没有权威，管理者就不能有效地进行指挥和协调社会分工，致使管理陷入混乱，或者说，没有权威，管理者将一事无成。

而管理过程中的服从也是绝对不可缺少的。服从是指管理过程中尊重并执行权威意见的行为。服从并不是盲目、无条件地服从，因为人们在管理活动中只能服从正确的或科学的意见，即服从真理，只能服从社会的客观法则，这是服从的本质。

权威一方和服从一方应该是完全平等的。权威也必须服从真理，并且只有在服从真理时，才能让别人真心服从权威本身，否则，就会出现不服从，或口服心不服、言从行不从的情况。由于权威的正确意见是管理者或管理部门调查研究、独立思考、科学预测的结果，是群众智慧的结晶，因此，当权威的意见被服从时，这既不是权威一方的特殊权力，也不是服从一方的被动接受，而是双方的积极感应。如果权威意见服从的结果导致管理的失败，那么这种权威就有可能丧失自己的威信。因此，权威一方要保证其意见、指示、指令、命令的正确性，又要保证权力实施本身的合理性，这是获取管理成功最重要的前提。

权威和服从，二者是相互依存的，当权威一方使自己的行

为真正符合科学且合理的规范要求时，当他们能使自己的管理行为自觉地遵循客观法则时，就会真正树立起自己的权威，也才能真正发挥令行禁止的作用，成为赢得服从一方信赖的有效管理者。

### （五）管理中的集权与分权

没有集权，便没有统一；没有分权，便缺少下属的独立性。离开集权控制的分权易于陷入无政府状态；离开分权的集权，是一种抽象的权力，而抽象的权力是没有什么意义的。集权和分权是辩证的统一体。

集权和分权是管理中十分重要的问题。如何处理这一关系问题，对于提高管理效益至关重要。

管理中的集权，是指管理活动里集中统一指挥的行为。集权发挥缩小员工权力机关权限的作用。一定的集权在客观上可以保证决策的专门化，而决策的专门化又是决策合理化的保证。

管理中的分权是指分散权力。或者说，是指上级部门将某些问题的决策权移交给员工部门。分权是发挥员工组织决策自主性的重要手段。必要的分权可以调动员工的积极性，可以使上级组织减轻工作负担，使其从许多具体的事务中解脱出来，更专心地从事全面性、战略性的工作。

单纯的集权和分权各有利弊。因而二者需要相互补充。在管理过程中，关键是要把握好集权和分权的标准。过度集权，什么都管，往往什么都管不好；不仅上级决策的正确性难以得

到保证，还会出现扼杀员工工作的积极性和主动性的现象。而过度分权，什么事都撒手不管，则容易使上级对员工失去控制，乃至出现分散主义。

集权和分权在一定条件下，可以相互转化。在二者的转化中，有一种是被动的转化，即在过度集权或过度分权的管理，阻碍各种管理行为发展的情况下，由过度集权向过度分权转化或由过度分权向过度集权转化。另一种是主动的转化，即在管理实践中出现某些问题时，就注意调节集权和分权的关系，在动态中把握二者适度的变化。及时消除偶然出现的过度集权或过度分权的现象，使二者经常保持动态平衡的关系。

但是，从矛盾的发展来看，集权和分权的适度是暂时的，而不适度则是常见的现象。由于管理过程的复杂性和许多偶然性因素的影响，集权和分权的“标准”很难掌握得十分恰当，二者的地位会因管理条件的变化而不断地发生变化。有时，一个矛盾方面表现突出，有时，另一个矛盾方面又有所上升。因此，最好的解决办法是主动地控制它们的转化，在动态调节中求得适度。

### (六) 管理中的利益与责任

在社会生活中，无利益的行为一般是不存在的，而利益的大小又往往与责任的大小紧密相关。责任大者，往往能得到较大的利益；责任小者，往往所得利益也小。

利益与责任的关系问题，实际上是管理过程中的动力和活力问题。



管理中的利益，是人们在一起的社会条件下生存和发展需要的表现。或者说，利益就是标志人的物质和精神需要能否满足的表现。从现实性讲，人们有多种需要，也就必然有多种利益存在。人们的需要，有高低不同的层次，利益也自然有基本利益和非基本利益的区别。人们的需要又是不断发展的，能否满足需要的标准以及需要满足程度也不是固定不变的，而是随着管理过程深入而不断发生变化。

利益体现着个人和组织同物质产品和精神产品的关系，但它更重要的是体现在享受这些产品时，个人与个人、个人与组织、组织与组织之间的社会关系，正是这种利益关系成为人们从事生产和其他实践活动中的基本动机，也成为人们生存和发展所追求的主要目标。利益的驱动力是永恒的，又是巨大的。

在现实中，当有利可得时，人们会“不推而往，不引而来”（管子语），《周易》曰：“变动以利言”、“以致用也”，是把功利视为决定行为取舍、判断变动是否的基本标准。

责任是一种对自己采取的行为以及行为的社会意识之自觉实现。管理者和被管理者对于自己责任的自觉意识，通常称为责任心或责任感。在这种责任心或责任感驱使下的社会实践活动，称为负责或尽责的行为。管理责任通常来源于人们在一定管理活动中所居的职位或担负的任务。责任感一般从激发和控制这两个方面，将自己的行为确定在与自己的地位、职务相适应的范围内。激发行为是对应尽责任的鼓励；控制行为则是对超越责任的限制。

在现代管理中，一切管理都是给担任一定职务的人规定相

应的责任，并使其负责。然而，责任是不能与利益分开的，而是相对应的，这是进行有效管理的基本方法。

在管理过程中，利益与责任的关系是辩证统一的。

首先，利益和责任在方向上是相互分离的，有时甚至呈现出相互排斥的倾向。利益反映了组织或组织成员的需要，而责任则是要求组织或组织成员必须付出代价。因此，有时会在某种情况下出现利益和责任激烈排斥的现象。一种表现是为了获得一定的利益而牺牲某种责任，在这种情况下，很有可能出现图利者损害别人的利益而满足自己利益的现象，或者适得其反，不但得不到利益，还将受到管理组织和管理规则的惩罚。另一种表现，是为了履行某种责任而丧失一定的利益。在这种情况下，个人的利益虽未实现，但却为他人和组织赢得利益。虽然前者表现卑鄙，后者表现高尚，但二者却难以长久。现代管理中要使人们的积极性持久地维持下去，就必须把利益与责任有机地统一起来。

利益和责任是相互包含和相互参透的。任何利益中都包含着一定的责任，没有责任的利益是不应该存在的。任何责任中也必然包含着某种利益，责任中若不包含一定的利益（包括物质利益与精神上和心理上的满足），履行责任时就缺少了动机和基础。在现代管理中，管理者需要特别注重责任中存在的利益问题，这对调动人的积极性是至关重要的。

利益和责任也能互相转化。利益在实现的过程中必然转化为某种责任，若不履行责任，就无法或也不能取得利益；而责任在履行的过程中也必然转化为某种利益。在管理过程中，管

理者的重要责任是：一方面，将个人或组织利益获得过程设计为履行各自职责的过程；另一方面，把履行职责的结果同个人或组织的利益结合起来。如此一来，才能把管理者和被管理者的积极性恒久地保持下去。优秀的管理家，是透过适当的分配形式和授权方式，把管理中的利益与责任适度地结合起来，使二者都能发挥出应的功效。

### （七）管理中的素质与效率

在管理中，缺少必要的素质，就难以有比较理想的效率，而缺少一定的工作效率，也难以形成较好的素质。

每一个管理组织（当然也包括管理者和被管理者）都有一个素质问题。它关系到管理组织的生存和发展，特别是关系着管理效率的问题。

所谓管理素质，是指管理者或管理群体的活动能力，它包括管理者品质、知识、能力结构，管理组织的战略眼光，战略决策体制，活力和综合管理经营能力。

只要有管理组织，就必然有管理素质。管理素质是内在的，它主要由管理体系内的条件决定。管理素质是综合性的，其能力的大小是由若干因素共同发挥作用所决定的。因此，管理素质又是多元能力的整体。

管理效率就是管理能力的表现程序。效率既意味着管理者在较短的时间里取得较多的效益，又意味着在一定时间内创造出更多的成果。

然而，管理效率是管理素质在管理过程中的必然表现。好

的管理素质，就能产生高的管理效率；反之，劣等的管理素质，则必然产生较低的管理效率。素质决定效率，要想获得较好的管理效率，就必须提高管理的整体素质。

管理素质的综合性说明：只有管理素质各个方面有效地相互结合、发挥作用，才能产生最佳管理效率。而唯有产生最佳的管理效率，才会形成较好的效益，因而才会获得更多的财富，这样，就可以拿出更多的资金用于培训、培养管理者，实行现代化管理，进而提高经营管理水准。

管理素质本身是动态的：只有在运动中，管理素质才有可能把各自的因素都有机地协调或组合起来，形成一定的作用功能，因而使管理本身发挥最大的效率。

缺少效率的管理是非科学性管理，而科学性的管理，既说明管理者具有较好的管理素质，又表明离开这种管理，任何管理组织和管理者都是一事无成的。

### (八) 管理中的有序与无序

世界是有序的又是无序的，有序的世界，表明世界有一种内在的规律性；无序的世界，表明世界是复杂因素相互作用的，常常以偶然性表现形式的无规律性。

管理中的有序，是指在管理中按照既定的程序和秩序进行，并保持协调一致的管理状态。管理中的无序，是指在管理中沒有固定的程序和秩序，即无系统的状态。

就一般而言，集权的结果容易导致管理中的有序，分权的结果容易导致不同程度的无序。就传统管理而言，认为管理的

目的是为了达到绝对的有序。但在现代管理实践中，尤其是在世界上一些成功企业的管理实践中，事情恰恰相反，保持适度的无序（中庸管理），是这些成功经验。而那些自由度为零的企业似乎很有序，但同时也扼杀了创新精神，过于循规蹈矩，往往难得成功。

那么，无序和有序，究竟应是一种什么关系？二者应保持在什么程度上为适度管理？

人们都知道耗散结构理论的创立者普利高津解决了科学上一个长久的难题，即所谓达尔文与克劳修斯的矛盾——进化与退化、有序与无序的矛盾问题。

他认为：系统若处于平衡状态，则向无序、熵（entropy。任何物理或化学系统都具有建立最大混乱度的趋势。即其组成成分，均具有趋向更混乱或没有规则排列的性质。这混乱度或不规则的量度就叫“熵”，值越大混乱度越大。）增加的方面变化，接近平衡状态的系统。由于其特征是趋向平衡，所以也不能产生有序结构。只有远离平衡状态的系统，即“自组织系统”，才能产生有序结构。自组织系统是一类与外界既有能量交换又有物质变换的系统，这种系统称为耗散结构，生物体是耗散结构，社会组织也是耗散结构。

这一理论的提出其深远意义，现在还难以估量，但其中所包括的“涨落导致有序”的原理则具有普遍意义。

管理系统也是一个耗散结构，它要不断与外界进行广泛的物质和能量的交换，在这些交换中，管理系统自身的混乱程度

也要随之存在和随之变动。另外，管理系统是不断地与外界环境进行物质、能量和讯息交换，并且在物质、能量和讯息的消耗、扩散中得以维持有序结构。然而，管理系统的内耗、不协调、混乱的产生是客观的必然，熵的变化是绝对的，要使熵不产生、不变化，唯一办法是用相反的变化来抵消这种变化，在动态中保持熵的相对不变，即保持相对的有序。这就需要输入“熵流”，即“负熵流”。

任何一个企业不与外部环境进行交换，就使得外部负熵流没有来源，熵愈积愈多，组织愈来愈混乱，企业最终就会死亡。

在现实的经济组织内部，管理者要保持适度的无序，即在一定控制条件下的不协调、不平衡——负熵流，这样就可以保持不衰的创新精神，其主要形式是允许存在一定量的非正式组织（特别小组、项目小组、突击小组、质量小组）和内部竞争（支持尖端人物的创新精神），只有这些非正式组织和内部竞争的存在，才有可能使企业具有永不衰竭的进取力。

### （九）管理中的竞争与协调

没有竞争就不必协调，没有协调就不须竞争。竞争与协调的关系是现代管理中增强管理组织的活力，促进其发展的重要矛盾之一。

管理中的竞争是指在管理系统中，由于各种因素的相互作用而出现的一种优胜劣汰的机能和行为。管理中的协调是指管理系统内部各子系统之间、因素之间，在不断运行过程中的合

作、协调与同步发展的状况。

竞争在现代管理中的意义可表现为：①选优，即在竞争中优胜劣汰。②求新，即弃旧图新。③提高效益，即在一定单位时间里少投入、多生产。

但是，协调又是现代管理中不可缺少的，没有协调，管理系统就难以正常运转。只要有协调，就会有不协调因素。协调是相对的，不协调是绝对的。竞争就是不协调的一种形式。协调和竞争二者是辩证统一的，脱离竞争的协调和脱离协调的竞争都是不存在的。

管理的基本功能之一就是组织竞争和组织协调，现代管理就是把组织竞争和组织协调作最佳的结合和统一。

首先，协调不是取消竞争，而是使竞争发挥更好的作用。就这点而言，协调本身就是为了竞争、保护竞争。透过科学的管理把竞争和协调统一起来，经过协调消除竞争中的消极因素，就可以使竞争成为一种促使管理系统发展的动力。

其次，竞争和协调是矛盾的。在处理这个矛盾时，不是也不应该是一方吃掉另一方，而是使他们相互促进，让竞争中有合理且有效的协调，又让协调中存在着正常的、合理的竞争，这样就能做到活而不乱，管而不死。

再者，有竞争的协调才是积极的协调，才能产生正系统效应（即整体大于部分之和）。现在不少地方出现的跨地区、跨行业、跨部门的合作形式，已发挥它们的正效应，就是例证。如果在一个系统内各因素之间彼此不协调，甚至还相互排斥，这个系统很难发挥整体效能。

最后，由于管理系统内部各种因素之间的相互促进，并产生相应的主动性，需要协调动作，竞争有引起管理系统内耗并有可能产生某种消极因素的作用，但又有吸取管理系统内部能量的积极作用；协调有克服内耗的积极作用，也有抑制主动性使系统熵产生的消极作用。把竞争与协调有机地结合起来，用协调制约竞争，克服竞争引起的内耗，用竞争激励主动性，必然会使管理系统具有生生不息的动力。

### (十) 管理中的有效与无效

有效的管理可以增加财富，无效的管理减少财富。力戒无效管理，实行有效管理，是现代管理的基本目的之一。

管理中的有效与无效，即有效管理与无效管理的关系，实际是管理的积极作用和消极作用的关系问题，也是衡量管理工作有无成绩的重要范畴。

首先，管理是利和弊的辩证统一，从利的方面说，管理的主要目的是透过对人、财、物的合理组织而创造出物质财富和精神财富。因此，它是社会正常发展的必要条件，没有管理，人类文明就难以积累和发展，社会就有可能走向混乱和崩溃。从弊的角度看，并非任何管理都有积极作用，有些管理甚至还会对社会的发展产生消极的或破坏的作用。

其次，对于管理者，唯有对管理事业真正有所贡献，才算有效；若管理者不善于管理，导致管理效果不好，就只好叫做无效。如何衡量管理是有效还是无效？可以运用动机和效果的关系来说明：当他们有了好的动机，又有了这种动机带来的生



产和经济的实际发展，就叫做管理的有效性，而当他们虽然有好的动机，但没有产生相应的好效果时，就不能叫做有效的管理。在现代管理过程中，取得有效性的关键是管理者要正确认识自己所面临的现实，形成正确的判断和决策，因为这是形成有效管理的先决条件。

再者，管理者能否有效地进行管理，在很大程度上取决于能否有效地进行管理决策。有效的决策大致包括：

- 要辨明问题的性质。是常规性的问题还是偶然性事件。
- 要确定决策的目标，最低要达到什么目的，或者主要目的是什么。

·不要以能否被人接受来影响决策过程。在研究决策时，只要别人的意见不妨碍达到最低目的，就可以接受，但如果不以实现目标为核心而以能否被接受为核心，这样的决策肯定是无效的。

·在决策执行过程中，跟踪收集反馈讯息，以检验决策的适用性和有效性，并对决策进行某些必要的修正。

有效的管理和无效的管理都不是绝对的，绝对有效的管理是可望不可即的。因为管理活动的主体是人，而人难免犯错误。所以有效管理和无效管理是相对的，一个管理者即使再有能力，也只能使管理的活动大体上有效，而不可能做到每件事都有效，更不可能达到绝对的有效。同时，有效管理和无效管理是可以相互转化的，有效管理是在一定实践条件下的产物，如果实践结束了，有效的管理经验就可能变成无效了。无效的管理也可以变为有效管理，关键在于总结经验教训，学会和实

现有效管理，避免无效和无效管理。这是管理工作的根本要求之一。

## （十一）管理中的简单与复杂

实际上，复杂的问题往往是非常简单的问题，而简单的问题，往往是非常复杂的问题。复杂之间包含着简单，简单之中蕴含着复杂。

管理中的复杂和简单的关系，是如何善于管理，或是怎样进行管理的方法和艺术的问题。

管理中的复杂，即是指在管理行为上和管理过程中采取日益增多的组织、手段和方式，以堵塞漏洞，解决各种防不胜防的管理问题的状态。管理中的简单，即是指在管理行为上和管理过程中简化管理制度、管理组织和管理方法的管理状态。

传统的管理模式是一种迷信“复杂”的模式，即他们创造了日益增多和日益复杂化的组织结构、规章制度和技术手段。现代管理实践表明，这种日益复杂化的管理模式愈来愈缺乏适应性、灵活性。因为再复杂的管理结构、组织、规章、制度和手段，也无法囊括现实世界的复杂。因此，复杂的管理未必就一定适应日益复杂的管理对象的要求。

在现实管理中，所谓组织机构复杂化，指的是建立复杂的矩阵结构，设置多如牛毛的常设组织和各种委员会，因而容易陷入到相互牵扯内耗的关系中难以自拔。这种关系的复杂性更为有害的是，那些多余的管理层次、组织和人员，会产生一种可怕的“帕金森效应”。他们为自己的“合法化”而自我膨胀，

往往节外生枝，没事找事。似乎人人都日理万机，实际上完全是人浮于事，工作效率几乎等于零或负效应。而那些成功的公司的结论则是：在一个企业中，若要真正做到同心协力，就必须使事物合理地简单化。在美国甚至提出了精简组织的“百人法则”，即单位再大，总公司的办事人员不得超过一百人。

所谓管理制度的复杂化，指的是过于繁多的清规戒律扼杀了人的自主权、自主性及创造性。实践证明：这样的管理是难以奏效的。因为这种制度万能论者犯了一个极端化的错误，他们不懂得除规章制度外，还有别的因素有规范人的行为的作用，别的因素包括道德观念、价值观念、人的信念、情感等因素，而这些因素又是难以用规章制度来加以规范的。西方企业界也有人认为：凡涉及人的价值观念的东西，复杂的规章制度非但无济于事，而且往往走向反面，所以应该进行必要的简化。日本式的现代化企业管理一个很重要的特点就是，以注重人“自动化”的质量管理为中心；而美国以财务管理为中心；前苏联以生产管理为中心。日本式的企业管理强调发挥人的工作效率，所以容易做到简化。而美国和苏联的管理模式就难以避免复杂化的趋势。

在管理中，所谓管理技术的复杂化，是指在管理方法上片面追求数量化、模型化和电脑化。有些西方人把这种复杂化的管理技术和方法，称为“象牙塔”中分析和理财手段的迷信。实践证明：在经营管理中片面追求数量化有其局限性。一方面，经济生活太复杂了，数学上的最佳答案不一定是现实经济生活中有关问题的最佳答案，另一方面，经济生活中的很多因

素有其不确定性，难以完全用数学语言来表达。所以，太精确了等于不精确，过于精确反而会走向反面。这是物极必反在管理中的一种表现形式。

依据这些分析，管理中的复杂与问题的抽象，因为事物的存在本身是各种因素的相互作用，必然是复杂的，但复杂之中又包括极其简单的规律和特点，这是一个极其重要的方法论原则。管理者在管理过程中，不能事无巨细，包揽一切，这样表面上看来管得很多很复杂，但管理的效果不见得就很理想。在管理中，管理者应把握住关键的几点，使管理卓有成效。然而，管理者考虑问题时要尽可能复杂、全面且系统，以便能找到矛盾和问题的症结，对症下药。不管如何，在管理实践中，管理者对待复杂和简单的关系要灵活应用，实行适度管理。

## （十二）管理中的稳定与发展

稳定是发展的基础，发展离不开稳定，但要在一定的条件下打破稳定以寻求新的稳定，而新的稳定达到一定条件时又要打破。

在管理中，管理者要透过自己的有效管理，造成一个协调而又相对稳定的管理系统。在这一系统内，分权和集权有序，素质与效益相宜，利益与责任相应，复杂和简单适中，权威和服从适度，有序和无序相适，内部环境与外部环境相通。这样，就会形成一个最佳的管理系统，也必然是一个相对稳定的系统。这个系统的最大特点就是根据外部世界的变化，不断地自我调整，以形成自己的有效发展。这涉及稳定与发展的矛盾

关系问题。

稳定标志着管理活动的相对静止状态，即管理目标、管理内容、管理组织、管理计划、管理政策、管理模式都应有相对的稳定性，只有当它们存在的外在情况发生较大的变化时，才能发生变动。否则，人们就不知道或搞不清楚应该做什么了。当然这种稳定是相对的、有条件的。当相对于一定管理系统的时间、地点、条件没有发生变化时，它们就应保持相对的稳定性。这是管理系统和管理活动正常存在的基本根据。

发展标志着管理活动出现质的变化状态，或者指一种管理模式、管理体制向另一种管理模式、管理体制的飞跃。发展体现了管理活动的绝对性。管理的模式、目标、计划、方法、政策、体制、要素等都会发生变化。当管理的环境、条件、时间、地点发生了变化，管理系统的这些方面也必然发生相对变化，一种管理的统一体由于内部矛盾的运动过渡到另一种管理的统一体，这种新陈代谢、推陈出新就是管理系统变化和发展的辩证法。

管理中的稳定和发展是辩证统一的。

首先，稳定和发展相互包含，相互渗透。在管理模式和管理系统全面发生质变以前，管理活动虽然处于相对稳定的状态，但局部的变化和发展是经常不变的，任何一个具体的管理过程中间都有变化，适时变化的管理或改革，是动态管理的基本特征。而一切有效的管理在本质上都有动态管理。所谓动态管理，就是根据客观条件的变化，及时改革管理中一切不适应形势发展的不合理东西，是新陈代谢的必然表现形式，所以，

稳定中有发展的因素。但另一方面，发现中也有稳定的因素，发展是一个持续稳定、辩证否定的过程，事物的发展，尤其是管理系统的发展要有一定的步骤和程序，在管理系统的发展中推行的政策、措施、体制、方法需要一定的稳定性，以便于观察、评价和控制，并在发展过程中巩固自己的成果。

其次，稳定和发展具有相互转化的趋势。管理模式的相对静止，管理过程的量变使整个管理活动在一定时期内呈现出稳定状态，似乎一切都在按部就班地正常运转。但其背后却孕育着各种矛盾，当这些矛盾尖锐到不冲破旧的管理体制，管理活动就会严重阻碍各项实践活动发展，全面的发展就成为不可避免了（在这里，发展的基本表现形式之一就是改革）。当透过改革建立起新的管理体制以后，这种管理体制下的管理活动，基本上是适合各项管理实践发展需要的。这时就需要保持管理体制的稳定来巩固发展的成果。

总之，稳定→发展→再稳定→再发展是管理系统中管理体制发展的实际过程。这个过程不断推移，就是管理活动不断由低级向高级发展、由不完善向完善发展，因而它又势必带动其他社会实践的发展。

我们依次分析了在管理过程中的各种辩证关系，这些辩证关系的相互矛盾运动形成了现实管理的辩证法，这些管理的辩证法在管理世界具有普遍意义，它为现代管理者提供了科学的世界观和方法论。如果说太极阴阳易变论揭示了宇宙整体发展的辩证法，那么它对人们认识和探索具体事物的社会中某些具体领域的辩证规律，也必然有极大的启示作用。上述所论及的

管理辩证关系不都存在着一个适度、中庸和物极必反的问题吗？如何使管理既达到理想的境界，又能有效地限制其不利因素对有利因素产生影响；既使辩证双方在统一的基础上有所发展，又不至于因偏重某个方面而造成某些消极的后果。掌握管理辩证法，实质上就是在管理行为中如何达到适度管理的问题。

管理是人类一种最基本的社会实践活动，它的目的就是改造客观世界，增加社会财富，进而促进社会文明和人类进步。同时，管理也是一个动态发展的辩证过程，做为一位现代管理者，应掌握丰富的辩证法，那就是懂得在管理中如何去观察和认识矛盾、分析和解决矛盾。归结为一点，就是化相反为相成，即在对立中去巧妙的、合理的、适度的把握他们的统一性，又在统一中巧妙的、合理的、适度的把握它们的对立性。正确地解决矛盾和问题的方法，就在这辩证的对立统一之中。

## 5 太极运动论与 modern 管理过程

六十四卦包容了事物变化运动的巨量讯息，大到宇宙、天体、自然、社会，小到家庭、个人、具体事物，几乎都可以在易卦中找到自己运动变化的轨迹和法则。

### 一、太极运动论

易为变，《易经》即为变化之经。

易为变，变致动，动由阴阳所定。太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定乾坤。因此，易→变化→运动→发展（这是生生不息的运动过程。）实际上，易本身就是一个生生不息的运动过程。

《易经》是对客观世界的抽象记录。《易经》就是一种世界。世界千变万化就构成了《易经》，世界将自己的本质、精神、规律、表现统统纳入《易经》之中。



“乾”、“坤”是易的高度抽象。乾坤（阴阳的）矛盾运动过程也就是易的变化过程。

太极展示了两类运动：一类是物质世界本身由低级到高级的运动。另一类是人类认识由简单到复杂，由低级到高级的运动。在后者的运动中，形成了《周易》，而周易是以一种极特殊的逻辑形式，反映了物质世界的真实运动。

《序卦传》曰：“有天地然后万物生焉，盈天地之间唯万物。”

《系辞传下》曰：“乾坤之易之门邪！乾阳物也，坤阴物也。阴阳合德，而刚柔有体，以体天地之撰，以通神明之德。”

《系辞传上》曰：“在天成象，在地成形，变化见矣。故刚柔相摩，八卦相荡，鼓之以雷霆，润之以风雨，日月运行，一寒一暑，乾道成男，坤道成女。”

太极由于乾与坤矛盾的相互作用，在加上阴阳、刚柔在运动中经过“相摩、相荡、鼓之、润之”，经过“雷霆、风雨、日月、寒暑”的作用，生成四象、八卦、六十四卦……因而成象成形、成类成物、成男成女，展示了生生不息宇宙本身的运动过程。

《周易》以六十四卦的排列形式展示自己的运动思想。到了现在，人们似乎在这种排列中发现了更多奇妙的东西。《周易》是以乾、坤、屯、蒙、需、讼、师、比、小畜、履、泰、否以至既济、未济的顺序排列的，相邻两卦卦画不反则对，或相反相成、相错相合，表示了事物在运动中是辩证的、新陈代谢的，因而又是多样化的。六十四卦的排列，显示了客观物质

世界运动的过程和规律，也显示了物质世界变化的多样性。

六十四卦的排列和组合展示了太极生生不息的运动精神，这一精神既是客观世界的基本特性，也是人类思维发展的根本特征。

### (一) 太极运动过程

“《易》道阴阳。”（《庄子》〈天下〉）

“《易》以道化。”（《史记》〈太史公自序〉）

“《易》变易也，随时变易以从道也。”（程颐《伊川易传》）

《周易》是讲阴阳对立统一、变化运动发展的，也讲事物的运动具有自己的过程，而这一过程的轨迹表现在六十四卦所排定的程序之中，六十四卦排列次序以乾坤两卦居首，而以既济未济两卦居后，表明了六十四卦的变化运动是一个大的过程，也可以说是宇宙万物总的运动过程的一个缩影。在这个大运动过程中，包含了许许多多具体事情的运动过程。大过程有大过程的客观运动规律，小过程有小过程的运动规律。每一运动过程和每一运动规律都有自己独特的表现方式，整个六十四卦既然表现了事物的运动过程，其运动程序就以乾坤两卦开始，乾坤资生资始，创生化育万物；表现在卦体上，阴阳交错、刚柔迭用、相互同构，形成一卦又一卦、一环又一环，一个周期又一个周期，最后达到既济和未济。仿佛事物要完结了，然而已经发展到顶点的事物要物极必反的。因为发展到完善程度的事物本身就会产生促其灭亡的因素，同时也预示着一个新的事物和新的运动过程的开始。新事物是代表必然性的东

西，陈旧的事物是失去了必然性的东西。

六十四卦的神奇排列，即以乾坤为首，其余各卦两两为环，环环相扣，构成了事物生生不息的发展过程。尽管每一个具体事物或每一个具体过程有结束之时，但总的运动是无限的。每一卦过渡到另一卦，只是说明具体事物运动过程完结了，又出现了新的运动过程，新的运动过程又以新的内容、新的矛盾、新的特点展开自己的运动。运动的形式和内容可能有许多变化，但运动的本质是绝对的。

太极运动过程的基本特点可概述如下：

(1) 无限循环性。太极以卦的排列组合形式表现了自身运动的无限循环性特点。每一卦自身，由第一爻过渡到最后一爻就表现事物自身的生命完结了，过渡到另一个新卦，那个新卦也难以避免“物极必反”的命运。在这里，每一次过渡，都表明了事物发展的一次循环。在一次又一次的循环中，宇宙创造了地球，地球创造了自然，自然创造了人类，人类又产生了社会等等。无限的循环性，把事物内在的丰富性、矛盾性、结构性、变化性都呈现在事物的现实运动中，表现在六十四卦相继的组合排列中。

(2) 包容性。六十四卦包容了事物变化和运动的巨量讯息，大到宇宙、天体、自然、社会，小到家庭、个人、具体事物，几乎都可以在易卦中找到自己运动变化的轨迹和法则。这种包容性，既然说明太极运动过程的丰富性、广泛性和深刻性，又说明了任何一个事物的运动都离不开其他事物的制约和作用；每一个具体事物虽然有其特殊的运动法则，但它的表现

形式往往是多种多样的。因此，把握事物的运动过程，不仅仅要把握它的运动法则，而且还要特别注意把握它的运动法则是怎样决定它的各种运动形式。

## （二）生生不息的运动精神

太极运动过程显示了如下几点：

（1）一阴一阳之谓道。“道”为规律，以《周易》论道，一阴一阳的对立统一规律是决定万事万物形成和发展的基本规律。一阴一阳又表明事物处在不断运动的状态之中（当然阴中含阳、阳中包阴——见“太极图”）。在阴阳变幻之中，有时由阴转阳，有时由阳转阴，阴阳同构，阴阳交替，又不断地化生他物，而他物又不断按自身的阴阳规则，再演化他物……。这就是事物运动变化的主要内容和动力，这也是由《周易》提出的决定事物不断由一个过程转向另一个过程的基本原因。一阴一阳之谓道，表示了这一规律的普遍意义。

（2）阴阳不测之谓“神”。阴阳不测表明了事物在运动过程中，其发展变化具有一定的偶然性。一种事物为什么这样变化，而不是那样变化；一种事物为什么在运动中向这个方向发展，而不向别的方向发展；人生为什么出现凶险祸失，有的人生则出现吉祥如意？或者说，在一定情况下，阴阳怎样交迭、怎样同构？阴阳孰先孰后、孰强孰弱？这些都有一定的偶然性，也不是轻而易举就能把握到的。试问，世间如果没有“阴阳不测”的偶然性，如果没有阴阳孰先孰后、孰左孰右的变化，怎样才能导致世间千差万别、品类各异的事物出现呢？

现代辩证法表明：任何必然性都要透过偶然性表现自己，事物分阴分阳，阴阳交错，运动不已，这是必然的。但这种必然性一定要透过阴阳在不同情况下的不同交错形式来表现自己。正是由于这种表现的多样性和复杂性，才使我们的世界呈现出五彩缤纷、千姿百态、交融和谐、变化无穷的景象，因而才给我们人类留下一连串神秘的疑问。

(3) 穷则变，变则通，通则久。当事物透过阴阳交错、相互作用而运动到一定程度，达到某个极点时，它就不能再维持自身原有的状态了。由于事物量的变化到一定程度必然引起质的变化，所以当事物的运动态势达到由量变转到质变时，事物自身的存在就达到了极点，接着就转化到另外一个事物了。

六十四卦的每一卦，从初爻到上爻，就表明这一卦的发展变化已到极点，即是“穷”。一卦达到“穷”时，势必转到另一卦，而另一卦自身运动的命运也是如此。由穷达变，这是事物的一个简单运动过程。此过程实质上也是使旧质变为新质、旧事物变为新事物，而新事物又必然要展开新的量变过程，这种过程就是“通”（通是扩张，扩大发展之意）。

由此可见，由穷达变，由变达通，由通达久（即穷、变、通无穷尽也）。这表明了事物在自己的运动过程中呈现出一个基本周期，也可称为一个基本的运动形式。六十四卦由前向后，又由后再反复之，这表明了这种运动过程的阶段性和连续性的统一。

(4) 生生之谓易。易的本质是：生生不息。而生生不

息是由阴阳不断交替所决定的。阴生阳，阳生阴，阴又生阳，阳又生阴，生生无穷，无有止息。旧的矛盾解决了，新的矛盾又产生了，矛盾无有穷尽，永远处在生生不息之中。

生生不息之谓道（生生不息是宇宙的根本规律）。

生生不息之谓神（生生不息是宇宙的根本精神）。

生生不息之谓易（生生不息是易道易理的根本）。

生生不息的精神不仅蕴含在人类思维和人们的认知过程中，同时也表现在六十四卦每一卦的变化之中，当然更是万事万物变化不尽的本质特征。

生生不息表明了事物的变化是无穷无尽、无止无休的，同时又是新陈代谢的。每一个事物的具体存在形态和具体存在形式都是暂时的。暂时的东西，终究是会被打破的。新的形态和新的形式将要占取主导地位。

生生不息表明了宇宙在无限的时空中不断地强化着、变化着、运动着，这是一个永远不停的过程，也是一个巨大的循环。宇宙“除永恒变化着、永恒运动着的物质以及这一物质运动和变化所依据的规律之外，再没有什么永恒的东西”。“物质在它的一切变化中永远是同一的，它的任何一个属性都永恒不会丧失，因此，它虽然在某个时候一定以铁的必然性毁灭自己在地球上最美的花朵——思维精神，而在另外的某个地方和某个时候一定又以同样的铁的必然性把它重新产生出来。”（恩格斯语）

生生不息表明了自然界的变化的多样性。运动是永恒的，一种产生的运动形式，同时又蕴含着它将来有可能发展到的另

一种形式。自然的生态、自然的物质（无机物和有机物）、自然的季节变化都以符合自身的方式，在完成和表现自己的运动特点。生生不息是它们真实且内在的行为机制。

生生不息表明了人类社会“在发展的进程中，以前的一切现实的东西都会成为不现实的，都会丧失自己的必然性、自己存在的权利、自己的合理性。一种新的富有生命力的现实的东西就会起来代替正在衰亡的现实的东西”。“历史上依次更替的一切社会制度，都只是人类社会由低级到高级的无穷发展进程中的一些暂时阶段。每个阶段都是必然的。因此，对它所由发生的时代的条件来说，都有它存在的理由；但是对它自己内部逐渐发展起来的新的、更高的条件来说，它就变成过时的和没有存在的理由了；它不得不让位于更高的阶段，而这个更高的阶段也同样是要走向灭亡的。”（马克思语）

生生不息表明了人的思维和认识也是一个不断地由低级到高级、由简单到复杂的过程。宇宙在演化、自然在变化、社会在发展、事物在运动，而这一切必然要透过某种形式、某种管道反映到人们的头脑。人们的思维要不断地去思考它，认识它，要不断地去伪存真、去粗取精，由此及彼、由表及里地去研究它们运动变化的本质及规律。认识和思维的深化，表明人们在愈来愈大的程度上获得了自主权。每一次深入，人们都由必然王国向自由王国前进了一步，都由相对真理向绝对真理前进了一步。

生生不息的精神，是一种辩证精神，在它面前“不存在任何最终的、绝对的、神圣的东西；它指出所有事物的暂时性；

在它面前，除了发生和消灭，无止境地由低级到高级的过程，什么都不存在，它本身也不过是这一过程在思维中的反映而已。”（马克思语）

生生不息的精神，是一种不断探索、不断进取的精神。在这一精神面前，人类永远不会封闭自己的思维活动，永远不会堵塞自己通向真理的道路；人们要不断地抛弃偏知、偏见，而用新的、现有真理性的知识来丰富和充实自己。因此，他们要使自己的思维由形而上学的思维向辩证思维转化；由直观性思维向科学的系统性思维转化；由单一性思维向多向思维转化；由静态思维向动态思维转化；由纵向思维向横向思维转化；由反馈性思维向超前性思维转化。这是客观事物在自身发展中对人类思维的一种意向性要求，这种转变也是生生不息精神在人们思维发展中的必然要求。当《周易》以六十四卦的神奇形式体现这种精神时，“生生不息”最终以理性的辩证法，成为人们观察、认识和分析问题的宝贵方法。

### （三）太极运动的几个重要观点

太极运动的过程和精神已如上述。

太极运动论揭示了太极如何化生万物，即太极如何在自己的运动中不断产生新事物的规律性。太极精神——生生不息的精神，主要表示了一种宇宙、自然、社会、事物、思维等运动不息的精神。

太极运动论包含了如下几个重要观点：

（1）运动原因论：太极是如何运动起来的呢？太极分



阴阳，一阴一阳致动，一阳一阴交错、同构而产生万物。《周易》认为：阴阳对立，均体现了宇宙中矛盾的对立和冲突。但双方是要转化的，互相转化而产生运动。一般而言，当一事物发展到极点，就会转化到对立面，因而又产生新的运动。“刚化而趋于柔者，进极而退也”，“物极必反，否极泰来”，都从不同的角度说明了事物本身的运动特点，也说明了太极阴阳矛盾转化的根据。

(2) 运动过程论：物质的运动总是要表现为一个过程。太极的运动也不例外，它有自己的发展过程，即相对的发展阶段，前一阶段的过程完结了，就会出现后一个阶段的发展过程。每一卦都表示了一个大的发展过程。在每一个运动过程都蕴含着必将发展到下一过程的基因或根据。事物只有透过一个完整的过程或者在这个完整的过程之中，才能展示自己的丰富性和全部内涵，才能实现自己的本质和使命。每一卦乃至整个六十四卦都是太极在自己运动中的展示或发展。

(3) 运动形式论：太极的运动，是透过许多具体的形式来表现的。每一卦、每一经卦，每一互卦、每一错卦都可以称为太极在运动过程中呈现出来的一种表现形式。每一种表现形式体现了太极运动的一种状态、一个阶段、一个过程、一种现象。这种形式是灵活的、易变的、让渡的、转化的。正是由于这种表现形式的存在，人们才有可能认识和把握事物的运动本质和运动规律性。

(4) 运动本质论：何谓太极的运动本质？从六十四卦先后排列顺序来看，每一卦既表现了该卦自身的运动过程，又

表现了太极总体运动过程中的某一小阶段；既是这一事物自身，又表明这一事物本身再向别的事物转化；既是一事物相对静止的状态，又是另一事物在酝酿、孕育、产生的过程，因此，运动的绝对性和静止的相对性的统一性就成为太极运动的本质。

### （四）太极运动论的几个重要原则

太极在展示自己的运动时，由于阴阳相反相成、相合相分的致动，表现出多种运动形式，呈现出事物在发展变化中的新陈代谢。太极运动以八卦和六十四卦的奇妙排列表现了自身运动的规律性。

太极运动论包含如下几条重要原则，它对进行现代管理有其重要的指导意义。

（1）阴阳致动原则：任何事物都是运动的，然而无动因则不能运动。宏观物质（天体、宇宙、自然）有自己的动因，微观物质（分子、原子、电子等）也有自己的动因。任何事物的运动都有其具体的动因。太极的动因是什么呢？是阴阳交替。“乾坤相交，万物生焉。”既然一切事物都有其动因，那么寻找和揭示这一动因，就是人们研究和掌握事物的基本方法。任何事物的存在都是具体的，而任何具体都是多样性的统一。那么是否其动因也是具体的呢？回答应该是肯定的。任何事物内部存在的动因都是具体的，抽象的动因是不存在的。如何寻找这一动因呢？那就要看：事物内部的主要矛盾是什么？矛盾双方是怎样依存的？又是怎样展开双方的斗争呢？在斗争

中又是如何转化的？

(2) 运动趋向原则：事物的运动是必然的。按其内在规律而定，又有一个大致的运动趋势。运动趋向原则主张：人们要注意事物运动的大致方向和趋向，以便使自己的意向、意识适应于这种趋向。事物在运动的发展中总是新陈代谢的，新的统一体总要代替旧的统一体。既然这是一个基本规律，又是一个基本的趋向，那么人们在自己的行为中就是遵其规律、行其正道。按照事物运动的必然趋势向去行事，则容易出现吉、利。若逆之，则容易出现凶、祸。《周易》中多处告诫人们讲德、智、明、仁，其基本意义要求人们循其正道。

(3) 运动导向原则：事物运动的大致方向或趋势，是由低级到高级、由陈到新的转化过程，这表现为一种必然性。但人们在具体谋事时，如何依据这种必然性使事物向有利于自己所要求的方向发展，即达到预期目的，则需要人们予以必要的导向。这种必要的导向，需要发挥人们的主观能动性，才能使事物的运动在某种限度内，适时且适宜地向人们所希望的方向转化。所以，发挥主观能动性是控制事物的运动向某个方面转化的重要导向性因素。所谓谋事在人，成事在天，若做另一种解释则是：只要人们遵循事物运动的规律性，并发挥自己的主观能动性，就能促使事物向人们所向往的那个方向转化。这就是：“遵天理，行天道，功其德，德才相宜。”

## (五) 太极运动论对现代管理的启示

太极运动论强调阴阳致动化生万物，万物生生不息，而万

物在自己的运动中都呈现出一个又一个的发展过程或阶段，每一过程完结之时即是旧的事物完结、新的事物开始，新的事物在运动中，又按照同样的命运在循环中与宇宙保持着同一。

太极运动论主张：事物的运动是由于事物内部的阴阳矛盾相反相成所致；而阴阳矛盾的对立统一使事物在运动中呈现出一种必然的趋势，人们若能安身立命，通天达德行道，就要发挥自己的主动性，行仁行贞，刚中而应，驾驭事物，使事物的运动能符合人们的理想目标和利益需求。

大极运动论展示了一种生生不息、变化无穷的精神。对于人类而言，这是一种不断进取、不断开拓、不断发展的精神，是一种锲而不舍、自强不息、永不停顿、永远创新的精神。

而这一切对现代管理有什么启示呢？

(1) 现代管理也像太极运动那样，表现为一个动态且复杂的多因素、多环节的发展过程，只要影响和决定这一过程的矛盾没有解决，这一过程就不会完结。

由于国家的宏观经济、政治、科技、文化等环境的变化，实际的管理过程必然要受制于多种因素，即使管理过程本身，也会发生一系列相应的变化。但是，任何一种管理、任何一个管理系统，在实施管理开始之时必然会产生矛盾。而这一矛盾的存在、发展到解决的过程，就是管理的实际过程，在某种意义上说，管理就是解决矛盾。太极讲阴阳矛盾决定万事万物的发展过程，而管理要解决的矛盾是什么呢？或者说什么样的矛盾是管理中可能会遇到的主要矛盾呢？这要依据不同的管理组织和管理系统的具体情况来确定。虽然都是管理，但国家的管

理与一个企业的管理、一个科研所的管理与一个企业的管理、对物的管理与对人的管理是不一样的，因而，其主要矛盾和矛盾存在、发展的特点是不一样的。因此，管理者应视管理的具体内容、具体运动的形态把握管理的矛盾。

(2) 现代管理也像太极运动那样表现为新陈代谢，它的每一阶段、每一步骤、每一方法都有一个新旧交替、新陈代谢的趋向。

现代管理系统由于其内在的辩证矛盾，在其发展过程中，也必然会相应地抛弃旧的因素、旧的机制、旧的方法。这是现代管理的实际辩证法。由于受到太极“一阴一阳”引发事物运动的影响，在进行现代管理时，需要注意对管理过程中的每一个阶段的矛盾变化形态的阴阳如何“交错”、“转化”，每一个行为步骤怎样适应新的环境的变化，每一管理方法怎样权宜相变，都要进行具体的研究。既然管理过程中每一阶段每一步骤、每一方法都有一个新旧交替、新代替旧的趋向，那就要注意这种交替和代替的合理界限或合理限度的问题。当客观实际需要保持原有状态、原有方法时，就要尽力保持之；当客观实际的需要改变原有状态过渡到另一状态时，或需要采用另外新的办法去代替原有方法时，就要断然地改变或采用。因为这样做，是符合事物发展规律的，因而也是科学的。西方的管理过程学派、权变理论学派都极力主张这一点。他们认为：只有明了新旧交替的时间、限度，才能有效且主动地进行这种交替。当新的东西应该代替旧的东西时而不去代替，就是主观落后于客观，管理必然处于波动之中；当新的东西不应代替旧的东西

而硬要代替，则是主观超越于客观，容易导致管理上的盲动性，同样也会导致管理上的被动。当管理的一个相对完整过程结束时，就要及时地、迅速地过渡到下一阶段，提出下一个阶段的任务、行为步骤和管理方法。当管理的过程没有结束时，或还没有具备结束的条件时，那就不要硬性且人为地结束。按照辩证法的观点，任何事物发展的自然阶段是不能超越的，不该超越的阶段硬是超越了，最终还是会从头再来的。在管理中，高明的管理者要善于把握时机，审时度势，因势利导，即达到发挥主观机动性和遵循客观规律性相辩证统一的境界。

(3) 现代管理者也要具有太极运动所倡导的那种生生不息的进取和开拓精神。

- 他们应具有先见之明的预测意识，他们应预先知道事物发展的大致趋势，在他们的头脑中应形成并具有未来发展的轮廓和图景，用将来可能出现的情况和必然出现的情况，对现在进行弹性指导，适度调整。

- 他们应对自己实施的管理目标和管理措施的结果有清醒和明确的认识，当自己采用一种新的体制、新的方式作用在管理时，对其可能产生的影响和各种相关的作用要心中有数。

- 他们应知道什么样的原因必然产生和可能产生什么样的结果，什么样的结果是由什么样的原因产生的。当一种新矛盾产生后，它可能有什么样的发展，它要经过哪些阶段才能完成自己的使命，以及在管理中应用什么样的措施和方法才能有效地解决这种矛盾。

- 他们应知道怎样积聚力量和积承什么样的力量，才能使

管理过程出现质的变化。当出现质的变化后，新的运动过程应怎样扩大自己的活动范围，应如何“变通”才能推动管理新阶段的发展。

·事物的运动是生生不息的过程，人的认识和思维也是如此。管理者要把自己的认识和思维发散到更广大的空间和时间范围内，然后又能及时收敛这种认识和思维。这样不断地发散和收敛，不断地分析和综合，就势必产生认识客观物质世界（或管理世界）的同构、同息运动。管理者的思维方式要不断变革，思维活动不应总是局限在某种界限内，也不要总是按照一种方式思考问题，它应不断地变换看问题的角度，它应不断超越由于时代的局限性所形成的某种界限，要不断地打破这种界限，使思维能够在更为广阔的天地间、事物间进行运动。

·管理者要有意识地使自己的思维活动、思维方式不断科学化、合理化、系统化、立体法、现代化，以便能够全景式、全息式地审视管理世界。

·生生不息的精神要求现代管理者成为真正自由的人——具有自由的创造性思维、自由的创造性行为——即成为本身的主人。这是使自己不断从管理的必然王国走向自由王国的主要条件之一，也是使自己的事业从暂时走向永恒的决定性条件之一。

## 二、现代管理过程

太极运动展示了一个永恒而又相对完整的运动过程，也只有在这个运动过程中才能认识宇宙精神——太极本质。六十四

卦以乾坤为出发点不断延伸、不断具体，又不断丰富而形成一运动过程。这一运动过程既是宇宙运动过程不断循环或重复的缩写，又是对每一具体事物运动过程的真实反映。太极运动的基本精神 基本内容在管理实践中，也以不同的形式、不同的步骤和程序重现着。为了更明确地在管理过程中掌握太极运动论的精神，我们将在下面依次分析现代管理的基本过程及这一过程的矛盾特点。

现代管理实际上是一个以系统协调和控制为主的辩证管理过程。太极的辩证运动过程是阴阳相互交错或交迭而具体展开的。现代管理的辩证运动过程，则是以管理主体（管理者或管理集团）和管理客体（被管理者或被管理群体及与管理对象相关的各种要素——财、物、讯息等）相互作用、相互促进而具体展开的。现代管理过程是由计划、组织、控制三个阶段（或相对独立又先后相继的三个具体过程）以及前者到后者的辩证转化所构成的，每一个具体阶段，都有其具体的发展内容和发展特点。

### （一）现代管理的计划过程

计划是现代管理的一个基本职能，缺少计划的管理是不完整的管理。实行计划性管理，是管理者以自己的主动性去寻求现代管理最佳路线的前提条件之一。而计划过程是实行计划性管理的主要过程。

何谓现代管理的计划过程？

计划过程是现代管理者对管理过程的诸要素和相互关系及



管理未来发展的前景做出科学认识，并依据这种认识来制定相应的管理目标、管理内容、管理程序、管理方案、管理措施的行为，也就是管理者依据自己对管理对象和管理环境的认识，决定现在和将来怎样做？怎样实施管理？怎么在管理中解决和处理各种矛盾的过程？

(1) 选择目标。任何一位管理者都离不开对自己管理目标的选定。首先要确定做什么，然后才是怎样做的问题。因此，实施管理的首要任务，是先要确定管理行为目标。目标原理自己表明：目标性管理是自觉性管理。

目标是管理者经过一系列管理行为想要达到的预期结果。是否能完成和达到预期目标，是衡量管理者的管理是否有效的  
主要标准。

具有何种特点的目标是管理者所应选择的目标？

①切实可行。管理目标只有符合实际、客观规律，才能切实可行。切实可行就是科学性，即需要对目标进行可行性论证，当认为可行时才可选定。

②具有激励性。无激励性目标是不可取的。管理目标的制定要略高于管理者的实际能力和群体完成任务的能力，目的是提高激励性，以开发管理系统的能力。同时，目标又是人们经过一定程度的努力和奋斗可以实现的。根本不能实现的目标是空中楼阁，对管理者和被管理者都不会有什么激励作用。

③主次适当。管理目标并不总是单一的目标，往往是一个目标体系。当确定目标面对一个体系时，要首先确定什么

是最基本的目标？什么是最关键的目标？其次要知道什么样的目标是次要的或有弹性的目标。当然主次目标在一定条件下也可能发生转化，这要视具体情况而定。

那么，应按什么样的程序去选择目标呢？

实际上，选择目标，对管理者而言是一种复杂的创造性过程。

首先，要具有选择目标所必需和必备的讯息数据，其中包括与目标相关的经济、政治、法律、科技、资源、人力、市场等方面的讯息。

其次，要建立定量分析模式，即要根据得到的讯息做出论证，然后根据自上而下和自下而上的方法，拟定大致的管理目标。

(2) 进行针对性预测。为什么要进行针对性预测呢？只有进行针对性预测，管理者才能超前预知所定目标是否能达到预期结果，是否符合未来发展的趋势和需要；管理者才能明确目标所提出的指标和任务能否完成，能完成到什么程度，能获得多少资源、多少力量来支持实现目标方案的各种活动。

预测是一种主观行为，也是一种超前思维，它是预测者根据对客观事物和客观对象的历史和现状，对未来发展所进行的一种猜测、分析、判断和综合的行为，即由过去和现在去推断将来，由已知探求未知，揭示客观对象发展趋势的一种行为。当现代管理愈来愈需要人们对未来进行科学预测的情况下，重视对预测问题的研究，是现代管理活动不可分割的一个重要组成部分。

一般而言，管理对象的未来发展状态是可以预测的。人们可以透过有关的科学预测方法和程序，了解和把握管理对象的演进、变化、发展规律，进而比较准确地预测其未来的一般状态和基本趋势。

进行针对性预测：未来能制约目标实现的各种相关条件将有什么变化？目标实现的可能性究竟有多大？这种可能性能否转变成现实性？如果目标开始实施，可能会出现哪些障碍？这些障碍能否排除？为排除之，现在应做好哪些方面的准备？即使目标能够实现，它将引发哪些后果和不良影响？对可能出现的不良影响能有补救措施吗？

(3) 科学预算。为什么要进行科学预算？因为预算反映着目标实行中可能的资金需要和管理系统财力可能供给之间的矛盾；因为预算管理系统有计划地集中和分配财政资金的重要手段，是计划方案中的财政计划；因为只有进行科学的预算，才能保证把管理中有限的财力用到管理的主要目标上去。

因此，管理预算体现着管理中各种目标的排列次序和等级程度。

如何才能达到科学的预算呢？

首先，要根据管理目标体系中的主次来统筹兼顾，要尽可能地做到计划过程中的财政、财务、财力的收支平衡。

其次，要使财力能够在管理各部门之间合理分配，既保证重点，又照顾一般，既考虑长远利益，又照顾眼前利益，以使目标的各序列之间协调发展。

最后，任何科学的预算都要留有余地，必要的机动财力对

应付管理中可能出现的偶然和意外情况是必要的。

(4) 确定方案。任何自觉的管理行为，都需要几种方案来保证。方案是行动的内容。

管理目标要靠方案来保证实施。方案要体现目标的科学性、先进性、合理性和重点，因而方案本身也应具备科学性、周密性、慎重性、灵活性。

科学性：方案要符合管理目标的要求，要与管理对象的变化规律相一致，同时要符合管理环境变化的基本需要。

周密性：方案本身应具有严密的逻辑性。目标的具体量化与相关的实施措施，和有关的方针、政策、原则等是一个完整的相互联系整体。

慎重性：方案所定各点要慎之又慎、谨之又谨，不要出现遗漏和疏忽。

灵活性：方案所包含的有关方法等要能够随着外部环境的变化而变化。

那么，如何确定合理方案？

确定方案要反映群体智慧，要能够吸收各种好的意见、建议，要尽可能真实正确地反映管理的客观规律性。

确定方案要进行一系列严格的数据推算，力求每一项定量指标、比例、比率都是正确无误的，都能正确地反映管理目标的要求。

确定的方案理应是全面的（即包含管理目标全面内容的）、灵活的（可以适应管理对象及相关条件变化的）、协调的（即可协调各方面、各部门、各环节之间关系的）、明晰的（即有

明确性和逻辑性)。这些都是方案合理化的基本标准。

## (二) 现代管理的组织过程

有了明确的管理目标、合理的管理方案，随后就是如何组织实施的问题，因而出现了组织过程。

组织过程是管理者透过一定的方法、利用一定的手段，循着某种程序来执行计划、实施方案的管理活动过程。它又是管理者依据科学的管理原理和原则，在计划过程的基础上设计、筹划、建立组织系统结构，并进行指挥和协调的活动过程。

组织过程是现代管理过程中非常关键的、实质的过程。

(1) 提出任务。组织过程的第一步就是依据计划方案而提出具体的任务，即先做什么、后做什么、重点是什么等等。任务的内容和特点决定管理的职能及职能部门的设置。

就企业而言，主要任务是生产任务和营销任务，而每一任务中又有一系列具体任务。这些主要任务就需要一些职能部门去实施。所谓职能部门，不同性质的任务要求设立不同层次的组织机构。不同层次的任务要求设立不同层次的职能部门。因此，组织结构体系是目标任务的反映，同时是完成目标任务的保证。

组织机构是由许多不同能力、负有不同责任和具有不同权力的管理者所组成。当决策者把任务的责任具体到组织机构中的某些个人时，任务才有了组织保证。在组织体系中，每一个人，每一个管理者都有自己明确的责任、权力、义务、任务、目标，这是组织职能完善的基本保证。只有在这种状态下，提

出的任务才能付诸实施。

(2) 组织的权力。没有一定权力的组织，不是真正的组织。只要是管理组织，就应具有一定的权力及权力范围。而建立必要的权力结构，就是为组织中的职能部门授予执行任务的必要权力。

管理的权力，是管理者意志实行的保证。组织的权力，是群体意志实施的保证。而任何权力都是具有一定结构的。而任何权力结构都有一定的等级（即上下级之间的关系），没有等级的权力，就难以形成相互制约、相互依赖的组织关系。而等级结构的主要特征，就是上下级之间的指挥和服从的关系。

在权力结构设置过程中，重要的是如何选配具有不同专业能力的工作人员和如何对员工授权的问题。

在管理的权力结构中，要依据目标和任务的要求，使每个人的权力、责任、利益和组织整体目标有效地统一起来。

(3) 有效指挥。指挥是管理者对管理权力的运用。指挥也是管理者（通常是指主要管理者）依靠被授予的权力，驱使员工从事某种活动的管理过程（也可称为管理行为）。

在管理过程中，缺少正确而有效的指挥，员工就无所适从，因而也就不能完成任务而达到管理目标。可见，实施正确的指挥，是管理者有效完成管理目标的保证。

管理能否实行有效的指挥，主要取决于管理者的权威和影响力。而权威是管理者权力和素质的统一，又是管理者能力和威望的统一。当管理者被授予了相当的权力，并与自身所具有的能力、素质相一致的时候，他就具备了实施有效指挥的资格

了。在这里，管理者的素质是极为重要的。若他的个人品质、品格、知识、教养、能力、技能等没有达到应有的程度，即使享有了某种法定权力，也难以较好且全面地实施指挥。管理者的影响力主要来自他的素质。没有优秀的素质，管理者就没有被人景仰的人格力量，也就缺少了必要的影响力。

那么，当具有管理所需要的、权力所需要的相应素质之后，管理者怎样才能进行有效的指挥呢？

①坚持统一指挥，即一个或数个员工只能接受一个上级的指挥，而不能出现多种指挥、政出多门、令出多主的现象。

②坚持集权和分权指挥。集权是统一指挥，分权是授权员工指挥。合理的集权、适度的分权是管理者在指挥中应注意的重要问题。该分权的一定要分，该集权的一定要集，否则，就会出现失效和盲目指挥的现象。

③坚持指挥与民主的统一。指挥需要集中，而集权并不排斥民主。民主是基础，指挥是在民主基础上的集权。失去必要的集中指挥，民主就难以形成坚强统一的力量。偏重任何一点，管理都难以形成效率。

(4) 协调管理。协调管理是现代管理的主要内容之一。

为什么要进行协调管理呢？

在指挥的过程中，管理的各个方面、各个环节、各个部门容易出现不平衡、不和谐，且互相矛盾的现象。为使这些现象得到有效的解决，就需要协调管理。

协调管理是管理者为了解决和消除管理诸要素以及管理过程各环节、各阶段、各部门之间的矛盾，加强相互间的配合能力，达到同步发展的管理行为。

协调管理的目的是使管理的各个方面达到和谐、形成合作，以及有效地实现管理目标。

实行协调管理，是需要管理者具有高度的责任感和高超的管理艺术。

协调的对象往往包括如下方面：①使管理的上下级之间关系融洽；②使管理者和被管理者之间相互信任；③使一个管理组织、团体或群体间能够团结共事；④使一个管理系统内部之间加强配合和交流，取得相互理解、同情和支持；⑤使管理过程各个阶段之间能够达到合理衔接。

如何使协调管理更有成效？

首先，要具有灵活的疏导性措施。这些措施应包括：

①指导。由协调者对组织内外的各种讯息作出解释，以统一组织成员的行动。

②建议。向人们提出某种想法，或推荐某种特殊的行动途径。

③劝说。是用忠告、督促、说理来说服人或诱导人做某事的方法。

④树立典型。透过具有某种先进行为的人成为榜样，使组织中的某些成员自觉或不自觉地透过学习、模仿，努力赶上、接近并超越他。



⑤激励。是透过满足人们物质或精神的某些需要，来激发人们采取某种符合组织目标的行为。

其次，要做好上下左右的沟通工作。在某种意义上，现代管理是一个各种意见沟通的世界。人们之间、上下之间、左右之间、组织与组织之间的矛盾，常常表现为各种各样的意见。沟通实际上就是意见之间的沟通。良好沟通就是管理者对员工、组织对个人，或者员工对管理者、个人对组织要做出及时的反映，经常交流意见、取得共识或取得理解。在管理中，有效的管理者必须把组织的目标与个人的目标协调一致，而沟通就是协调的一大杠杆。

第三，要相互支持。在一个相互支持的管理群体中，人们之间平等相待、和睦相处、互相信任、互相谅解和相互合作、取长补短，大家都有同舟共济之感。这是一个理想的协调管理模式。

第四，求同存异。意见的存在是正常的，但重要的是各方面开诚布公，求同存异。在根本利益一致的基础上，能够彼此谅解，共同进步和发展。

### （三）现代管理的控制过程

在管理中，为什么要进行控制呢？

当组织过程中出现偏离计划方案，或组织过程与计划过程出现脱节的倾向，而又在此阶段内无法得到有效制止时，就需要控制过程来干预。这是一个保证计划过程与组织过程统一、组织过程与计划过程符合的基本保证阶段。它不是执行计划的

过程，而是与组织过程不同的保证计划执行的过程。实际上这种过程与组织过程是同时进行的，是一个相互制约、相互促进的统一过程的两个方面。

控制过程的基本内容如下：

(1) 确定实行控制的质量标准。之所以要确定控制的质量标准，是因为要使计划方案在管理过程中具体化，也就是透过制定一系列的具体行为标准、量化标准、质量标准来规范和支配这种行为，并使这种行为符合计划目标。而如何使行为与计划目标相适应，就需要控制者依据预先确定的行为质量标准来达到。

通常，控制过程的质量标准，来自两个方面：

一是计划目标本身所具有的计划要点、方针、原则、行动方案，可做为控制的标准，来衡量管理行为是否合理？

二是来自组织过程中的各种反映管理对象变化的讯息。这种讯息包括各种相关的数据、资料、变化函数、比率等等。

有了上述两个方面的统一，才能达到有效而合理的调节。

管理者确定质量标准的主要作用是衡量管理实际工作的好坏、优劣，以便加以有效的控制。质量标准要求实行定量化。缺少定量化，控制者就无法进行有效控制。而实行控制的质量标准，包括计划目标所规定的所有需要管理的内容——人才选择标准、管理优化标准、质量控制标准、资源利用标准、技术操作标准、机构设置标准、劳动效率标准、经济效益标准等。

(2) 获取偏差讯息。不掌握偏差讯息，不知道管理行为与管理目标之间有何偏差，不知道管理行为与管理所确定的

质量标准有什么出入，就难以实行针对性的控制。

获取偏差讯息，就是管理者透过各种控制手段，收集和分析管理的实际结果与计划目标规定的质量标准之间的差距。有了这种讯息，管理者知道实际管理过程已达到什么状态，出现什么问题，与计划目标有多大差距，因而能及时调整自己的行为，使其与目标相一致。

出现偏差是难以避免的，因为人们的认识与实践之间并不总是一致的。而实践的变化也并不总是及时地反映到人们的头脑中来。此外，人们所制定的计划目标和有关质量标准是以先前人们的认识为准，现在实践变化了，这种目标和标准就有可能落后于实际。即使管理者按照正确的方案、标准去管理，也难以完全适应不断变化的管理对象的要求，在这种情况下，获取偏差讯息，就要对为什么出现偏差进行研究，以便使管理的行为和管理对象同计划方案统一起来。

(3) 加以调节。调节是针对控制过程中出现的某些不和谐现象而进行的一种纠正偏差活动。和组织过程中出现某些偏差一样，在控制过程中常常出现实际结果与质量标准之间的偏差。出现了这种偏差，就表明：实际结果背离了质量标准，或质量标准不符合管理中的实际情况，不论出现哪一点，都需要加以调节。

除了调节与协调在针对性上有所区别：即调节是针对控制过程中的反馈控制，协调是针对组织过程外，其他在类型上、特征上和措施上都是相同的。

(4) 进行监督。监督行为是控制过程的最后一个阶段，

它是依据计划目标和各种质量标准，监督管理活动中的行为与结果是否偏离管理目标，并用一定的方式督导人们按标准办事的控制过程。

监督之所以必要，是因为：管理者的管理行为和结果与管理目标之间总是不一致的，会常常发生偏离；管理者也并不是完全按照既定的标准和原则办事。因此，督导管理者的管理行为，使之符合管理规范要求就成为十分必要了。

监督行为，是透过监督监察活动纠正管理行为中出现的偏差，以保证管理目标的实现。监督具有广泛性、针对性、制约性、督促性等特点。

### （四）现代管理的基本过程

以上我们依次分析了管理的计划过程、组织过程和控制过程，而每一过程都有特殊的阶段。这些阶段由先至后的辩证转化，就形成了管理的全过程。

（1）管理的运动过程就是：计划→组织→控制→再计划→再组织→再控制的不断循环过程。

现代管理的基本要求过程就是由计划、组织、控制这三个阶段构成的统一的运动过程，三者之间相互依赖、相互联系、前后相继，而且相互配合。

首先，计划与组织过程是统一的，因为计划过程的各个阶段都包含着组织过程的任务分解、授权、指挥和协调的因素，而组织过程的每一个环节，也受制于计划过程的影响和制约。

其次，计划与控制过程也是统一的。因为计划过程包含着

控制过程的各种因素。预先控制实际上就是计划过程的一种功能，而控制过程也包含着计划全过程的因素，控制过程中的质量目标或质量标准就来源于计划目标，控制过程的偏差讯息来自对管理活动和计划目标的比较分析。

再者，组织过程和控制过程还是统一的，因为组织过程也包含着控制过程的因素。在现实控制中，管理者就是于组织过程中透过自己的有关管理行为，使出现的各种偏差得到纠正的过程；而控制过程也包含着组织过程的因素。偏差讯息就包含着组织过程的成分，它反映了组织活动结果与计划目标的偏离。

## (2) 计划、组织和控制过程是转化的。

在管理过程中：计划→组织→控制，依次转化，就形成了一个相对完整的管理过程。

管理过程的第一阶段是计划过程。当管理者在必要的讯息基础上确定了管理目标，然后再透过预测、预算使其目标变成计划方案时，计划过程的基本任务就完结了。这时，计划过程所包含的组织实施、协调等活动就成为主要的矛盾，因此，由第一阶段过渡到第二阶段。

组织过程是管理过程的计划实施（执行）阶段。当管理者把自己在第一阶段的计划目标和计划方案付诸实施后，就要透过必要的分解任务、授权（权力机构或结构的设置）等手段来保证目标方案的落实。然而，由于管理者并不希望在执行方案时出现偏差，而偏差又往往回避了，这一矛盾的真正解决就需要管理者在更高阶段的管理过程中，重新认识原来的目标和方

案以及所进行的组织活动是否合理，以便做出必要的调整。于是，组织阶段就发展到第三阶段。

控制过程是管理过程的第三阶段，控制是监督计划执行的过程。在这一过程中，管理者要随时收集有关偏差的讯息，以便据此做出反馈，或是修正计划，或是改正组织协调方法，或是二者兼而有之。这样才能使管理行为（计划、组织、控制）与管理者的理想目标趋于一致，完成计划，达到预定目标。

一个相对完整的过程就是管理者的管理理论、管理实践周期性的不断前进发展的过程。当一个基本过程结束之后，原有过程中的内在矛盾又需要新的过程才能予以解决，正像太极六十四卦达到未济卦之后，虽然整个事物发展的过程基本上结束了，但是，新的矛盾、新的过程又由此产生了。

### （五）现代管理过程的基本规律

太极阴阳交替律导致了太极六十四卦的相继演化，展示了物质世界无限多样的图景。

那么，是什么规律决定了管理过程的依次更替和发展呢？

#### （1）管理认识和管理实践的辩证统一律。

当管理者在管理实践中形成了一定的管理认识之后，就要用于指导自己的管理实践；而在管理实践中又会形成新的管理认识。实践的每一次深入和扩大总会丰富和提高人们的管理认识，从而提高管理实践的能力。管理实践、管理认识的相互作用、相互提高、相互发展，促使管理过程不断深化和发展，因而也决定了管理理论的深化和发展。

(2) 管理的需要与这种需要不能得到及时满足的矛盾律。

在现代管理过程中，不论管理目标的提出，管理方案的确定，权力结构的设置、协调和控制行为的产生，无非是管理需要的一种反映。现代管理需要运用一切先进的管理方法和手段去提高效率、提高效益，而这种需要并不是轻易地就可以实现。因此，需要管理者透过各种有效的方法（授权、配置结构和选择人员，进行调解和监督等等）作用于管理对象，使其符合管理的需要，并且满足这种需要。

太极运动论揭示了太极在运动中的轨迹及趋势，展现了一个十分丰富的现实世界和精神世界，而精神世界是对现实世界的描摹和复写。太极运动包括两类运动形态：一类是现实的物质运动形态；一类是精神运动状态。现实的物质运动形态决定了精神运动状态的变化和发展。认识是行动的前提。现代管理中太极运动论所揭示的基本规律依然发挥作用。一阴一阳为之动，阴阳相构为之变。矛盾驱使事物运动。管理内部的矛盾决定和制约着管理由低级向高级的运动。管理者最大的作用就是透过创造一系列有效的管理办法，使矛盾双方发生向有利于管理者意愿的方向转化。矛盾的存在是永恒的，而转化是有条件的。管理者的工作乃是创造这种有利于良性转化的条件。当六十四卦完成了自己的运转周期以后，旧事物的使命结束了，新事物的使命也就开始了。现代管理的发展不也是具有同样的生命变化周期吗？

## 6 太极序列论与现代管理序列

太极序列论揭示了一般事物运动、变化、演进、发展的序列法则，这种法则带有普遍意义，具有很强的方法论作用。

宇宙的真理，说到底可能是排列序列和排列组合。原子的排列组合，分子的排列组合，细胞的排列组合，星球、星系的排列组合，太极八卦的排列组合。人类的历史，是人的排列组合的历史。每一次排列组合的改变，都引起或大或小的震动，或者说，或大或小的震动都要引起排列序列或排列组合的或大或小的改变。宇宙的道理，也许就是数字的某种排列序列或某种排列组合的道理。

而任何排列组合都必然形成某种序列。

任何事物的运动、发展变化都有自己的序列。有的序列是固定的，有的序列是随机的，有的序列是某种数列，有的序列是某种组合，有的序列表明事物运动的一种水平，有的序列表



明事物存在的一种状态，有的序列表明事物发展的一种程序。序列是事物发展规律的一种表现形式。一旦人们认识了这种形式就有可能认识事物的规律，甚至有可能认识事物更深刻的规律。

因此，认识了事物的序列，就有可能把握事物的本质。序列论是一种全新的认识论。

人们常常发现：天体的运动、演化，自然界的进化、变化，生物的同化与异化，人类的产生与社会的出现，往往都循着一定的数率，或者说，受到这种数率的制约。

人们也往往发现：在现实中，某种事物数量的序列变化，往往引发另外一种或几种事物的序列变化。

人们还曾经发现：当某种事物按照一种数率发展时就能昌盛发达，相反地，若按另一种数率发展时往往灭亡。

这是什么原因呢？

这是因为任何事物的变化都循着一定的序列数率。当事物自发地发展时，它有一种序列在发挥作用，当事物受到人为干预时，就可能按照另一种序列发展。当事物按照某种合理的序列律在发展时，就可能达到人们所需要的一种结局。反之，当事物按照某种非合理的序列律在发展时，就可能出现一种人们不喜欢的结局。在现代管理中，究竟按照什么样的序列律去合理的排列人、财、物呢？究竟怎么排列才能达到科学性呢？

问题在于：什么样的序列数率是事物发展的正常序列律？合理的序列律？什么样的序列数率不是事物发展的正常序列律？非合理序列律？认识这一点极为重要，它对人们科学地模

拟事物、把握事物、驾驭事物有极为重要的意义。

太极八卦和六十四卦包含的一个重要理论就是太极序列论。

## 一、太极序列论（注①）

### （一）太极的几个重要序列

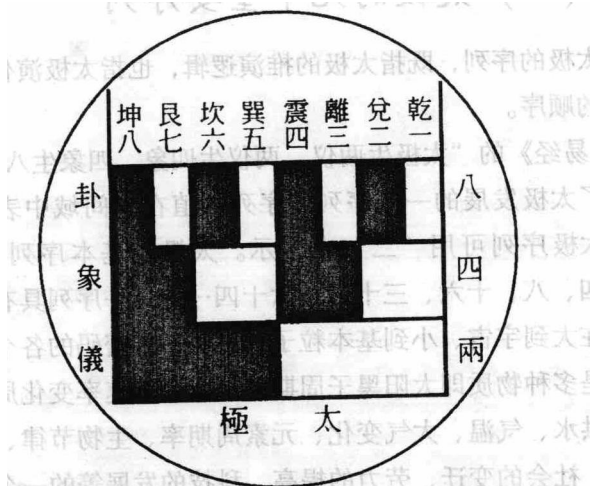
太极的序列，既指太极的推演逻辑，也指太极演化和排列组合的顺序。

《易经》的“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”，就代表了太极发展的一个序列。序列的值在时间域中表示为周期。太极序列可用“二”来表示。太极的基本序列是：一、二、四、八、十六、三十二、六十四……这一序列具有普遍意义，在大到宇宙、小到基本粒子和生物遗传密码的各个层次都有，是多种物质即太阳黑子周期、地球自转速率变化周期、地震、洪水、气温、大气变化、元素周期率、生物节律、人种的繁衍、社会的变迁、劳力的提高、科技的发展等的一个共同序列。太极序列论存在于事物变化过程和相互联系之中，它不仅存在于时间域、空间域中存在，亦存在于一切物质结构之中。

老子所著《道德经》中的“道生一、一生二、二生三、三生万物”（物质从初始状态开始周期运动，经过中间状态——二，进入终点状态——三，基本周期完成，同时为进入高一级周期的运动做必要的准备。随着高一级周期的展开，就出现了气象万千的高级状态。）老子的名言讲述的也是一种事物的变

化序列。这一序列与太极序列在实质上是一致的。有所区别只在于：太极序列讲的是事物具体演化、结构排列组合的序列。而“道生序列”是指一般事物的变化趋势和大致过程，万物由道而生，万物消灭又都复归于“道”，万物的一生一灭，都是事物“道”的规律所决定的。

### (1) 太极演化次序图（先天八卦次序图）。



“一分为二，二分为四，四分为八。”（邵雍《皇极经世》）

“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”（《易经》〈系辞传〉）

“乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八。”（邵雍《皇极经世》）

(2) 六十四卦卦序图：按《易经》的〈序卦传〉所定。

1 ䷀ 《乾卦》，2 ䷁ 《坤卦》，3 ䷂ 《屯卦》，4 ䷃ 《蒙卦》，5 ䷄ 《需卦》，6 ䷅ 《讼卦》，7 ䷆ 《师卦》，8 ䷇ 《比卦》，9 ䷈ 《小畜卦》，10 ䷉ 《履卦》，11 ䷊ 《泰卦》，12 ䷋ 《否卦》，13 ䷌ 《同人卦》，14 ䷍ 《大有卦》，15 ䷎ 《谦卦》，16 ䷏ 《豫卦》，17 ䷐ 《随卦》，18 ䷑ 《蛊卦》，19 ䷒ 《临卦》，20 ䷓ 《观卦》，21 ䷔ 《噬嗑卦》，22 ䷕ 《贲卦》，23 ䷖ 《剥卦》，24 ䷗ 《复卦》，25 ䷘ 《无妄卦》，26 ䷙ 《大畜卦》，27 ䷚ 《颐卦》，28 ䷛ 《大过卦》，29 ䷜ 《坎卦》，30 ䷝ 《离卦》，31 ䷞ 《咸卦》，32 ䷟ 《恒卦》，33 ䷠ 《遁卦》，34 ䷡ 《大壮卦》，35 ䷢ 《晋卦》，36 ䷣ 《明夷卦》，37 ䷤ 《家人卦》，38 ䷥ 《睽卦》，39 ䷦ 《蹇卦》，40 ䷧ 《解卦》，41 ䷩ 《损卦》，42 ䷪ 《益卦》，43 ䷫ 《夬卦》，44 ䷬ 《姤卦》，45 ䷭ 《萃卦》，46 ䷮ 《升卦》，47 ䷯ 《困卦》，48 ䷰ 《井卦》，49 ䷲ 《革卦》，50 ䷱ 《鼎卦》，51 ䷲ 《震卦》，52 ䷳ 《艮卦》，53 ䷴ 《渐卦》，54 ䷵ 《归妹卦》，55 ䷶ 《丰卦》，56 ䷷ 《旅卦》，57 ䷸ 《巽卦》，58 ䷸ 《兑卦》，59 ䷹ 《涣卦》，60 ䷺ 《节卦》，61 ䷻ 《中孚卦》，62 ䷼ 《小过卦》，63 ䷾ 《既济卦》，64 ䷿ 《未济卦》。

易学研究专家刘正先生认为：今本六十四卦，其排列顺序有一种特定的内涵，包括在卦序里面。（注②）

这种特定内涵有两大特点：一是：“三二相耦，非复即变”，即全部六十四卦之间，前后相邻的两个卦的卦象不是阴

阳爻相反，就是阴阳倒置。这里的复，就是指卦象倒置；这里的变，就是指卦象阴阳爻相反。二是：六十四卦的排列序列就是按照“有天地，然后万物生焉，盈天地之间唯万物”这一规律，从天地万物到饮食生养，到之男女礼、君子之礼，如此等等。

马王堆帛书六十四卦卦序与上一卦序有些不同，说明六十四卦的排列序列不是固定不变的，即存在卦序排列规则的可变性。

1 ䷀ 《乾卦》，2 ䷋ 《否卦》，3 ䷊ 《遁卦》，4 ䷉ 《履卦》，5 ䷅ 《讼卦》，6 ䷌ 《同人卦》，7 ䷗ 《无妄卦》，8 ䷫ 《姤卦》，9 ䷳ 《艮卦》，10 ䷐ 《大畜卦》，11 ䷖ 《剥卦》，12 ䷩ 《损卦》，13 ䷃ 《蒙卦》，14 ䷌ 《贲卦》，15 ䷔ 《颐卦》，16 ䷑ 《蛊卦》，17 ䷜ 《坎卦》，18 ䷄ 《需卦》，19 ䷇ 《比卦》，20 ䷆ 《蹇卦》，21 ䷻ 《节卦》，22 ䷾ 《既济卦》，23 ䷂ 《屯卦》，24 ䷯ 《井卦》，25 ䷲ 《震卦》，26 ䷡ 《大壮卦》，27 ䷏ 《豫卦》，28 ䷽ 《小过卦》，29 ䷵ 《归妹卦》，30 ䷧ 《解卦》，31 ䷶ 《丰卦》，32 ䷟ 《恒卦》，33 ䷁ 《坤卦》，34 ䷊ 《泰卦》，35 ䷎ 《谦卦》，36 ䷒ 《临卦》，37 ䷆ 《师卦》，38 ䷣ 《明夷卦》，39 ䷗ 《复卦》，40 ䷭ 《升卦》，41 ䷹ 《兑卦》，42 ䷱ 《 卦》，43 ䷰ 《萃卦》，44 ䷞ 《咸卦》，45 ䷮ 《困卦》，46 ䷰ 《革卦》，47 ䷐ 《随卦》，48 ䷛ 《大过卦》，49 ䷝ 《离卦》，50 ䷍ 《大有卦》，51 ䷢ 《晋卦》，52 ䷷ 《旅卦》，53 ䷠ 《睽卦》，54 ䷿ 《未济卦》，

55 ䷔ 《噬嗑卦》，56 ䷱ 《鼎卦》，57 ䷥ 《巽卦》，58 ䷮ 《小畜卦》，59 ䷓ 《观卦》，60 ䷴ 《渐卦》，61 ䷢ 《中孚卦》，62 ䷺ 《涣卦》，63 ䷤ 《家人卦》，64 ䷩ 《益卦》。

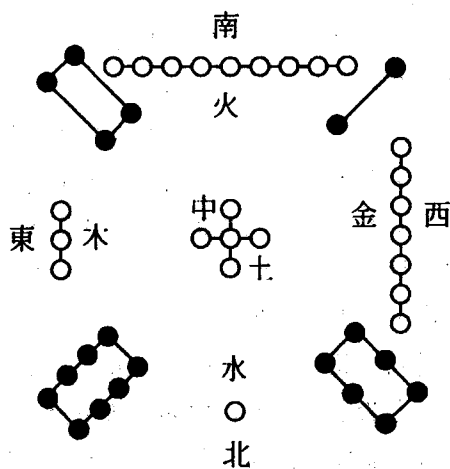
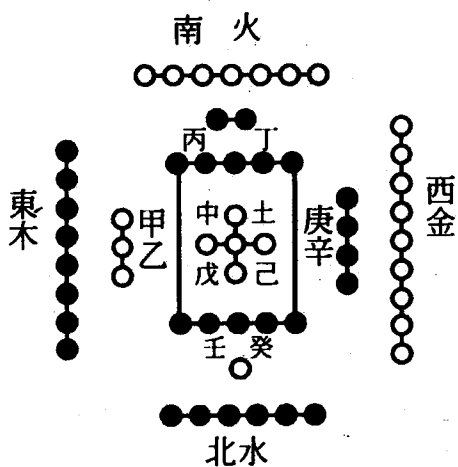
帛书卦序是一种特殊而又神秘的天象、地象、人象、命象图。它隐喻着宇宙——人生全息象之大一统的预示顺序。

以上所提出的本卦卦序表明了太极序列的两种不同排列方式。前者表示了宇宙、自然、人类发展演化的程序，也呈现一般事物在产生后的矛盾展示、发展，统一体的消失和孕育着新的事物再次产生的逻辑；后者表明了象理推演的基本程序，带有一定的神秘感。

两种不明的卦序说明，六十四卦如果按照不同的排列组合方式进行排列，可以表示宇宙间无限多样的和无穷无尽的讯息，是人们认识物质世界的基本方法之一。

(3)《河图》序列：《河图》实际上是无文字时代的天体星象图，是古人对天体细心观察所绘制出来的。它以天体星象为基础，配合五行、时间、空间、方位和物质，来认识人类生活的这个自然界之基本程序和基本运动形态的神秘图。

图中的方向为上南、下北、左东、右西。数字按东南西北中，一奇一偶排列。北方为天一地六，东方为天三地八，南方为地二天七，西方为地四天九，中间为天五地十，配以季节、方位。天干和五行属性为：东方甲乙木，代表着春天；南方丙丁火，代表着夏天；西方庚辛金，代表秋天；北方壬癸水，代表着冬天；中央为戊己土。



图中的1、2、3、4、5为生数，6、7、8、9、10为成数。即天一生水，地六成之。地二生火，天七成之。天三生木，地八成之。地四生金，天九成之。天五生土，地十成之。说明了自然界从生到成的过程。也就是说宇宙之间具备了一定的空间、时间、方位和物质。

图中的东北部为阳，西南部为阴，正北为太阳，正东为少阳，正南为少阴，正西为太阴。

(4)《洛书》序列：《河图》为体，《洛书》为用，即《河图》表示先天，《洛书》表示后天。

《洛书》由1、2、3、4、5、6、7、8、9共九个数表示。1、3、7、9在四正位，即正北、正东、正西、正南；2、4、6、8在四隅，即西南、东南、西北、东北；中间为5。

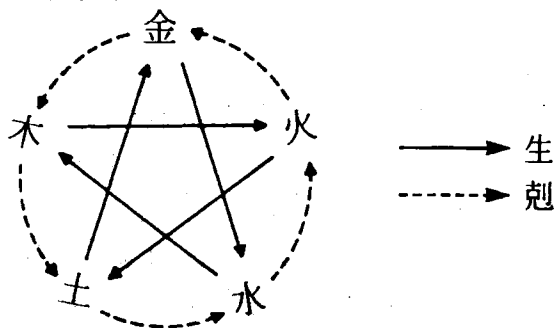
易一阴一阳为两仪，两仪生四象为太阳、少阳、太阴、少阴。太阳为9，少阳为7，太阴为6，少阴为8。一阴一阳两数相加等于15。如太阳变为少阴，即9变为7，太阴变为少阳，即6变为8。 $9+6=7+8$ 。因此，“太一”取洛书之数，做为九宫运行的依据。

《洛书》的时间、方位、季节与《河图》基本一致。《河图》由1到10十个数字组成。《洛书》则由1到9九个数字组成，没有10，但《洛书》两个相对的数加起来均等于10，例如1与9、2与8、3与7、4与6，均在生数到成数的范围之内。《洛书》无论取四方相邻的数或对角与中间5相加，均等于15，共有以下八组数：159、258、357、456、618、438、492、276。



《洛书》图，后人称为“九宫图”。《洛书》图不管怎么摆，不管从哪个角度去数，其直线上的和都是一个固定的数（即15），而这正是圆的直径的特质。《洛书》图不过是用数字构造出来的一个“圆之象”。而“圆”做为一种数字排列组合的结果表明包容、表明和谐、表明在包容中和谐的图形，是古人模拟一个最基本的平衡体系过程中的产物。图中的九个数各不相同，但横、竖、斜排列起来又是15，也就是透过内部黑（阴）、白（阳）的调节，使条条线线都协调起来，达到了一种稳定状态。《洛书》图是“天圆地方”的一个缩影，整个人类世界包容在这“天圆地方”之中，而“天圆地方”本身就是一个最大的平衡体系，《洛书》是宏大体系中最简单、最明确的缩影。

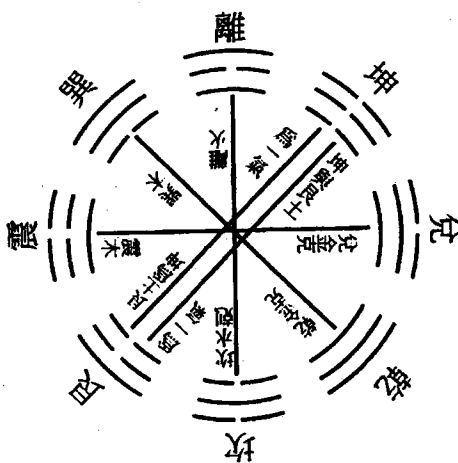
(5) 《八卦五行生克图》序列：八卦五行所属是从《河图》、《洛书》演化而来的，其运行方法是把八卦配以五行，按照时间、方位来推测未来，其序列是太极序列的延伸。



五行生克关系图



先天八卦五行生剋圖序列



後天八卦五行生剋圖序列

八卦五行所属为：乾、兑属金，震、巽属木，坤、艮属土，坎属水，离属火。

克的顺序：金→木→土→水→火→金。

生的顺序：金→水→木→火→土→金。

先天八卦以震、巽木为主，用以表示生长。乾金生坎水，艮土生兑金，离火生坤土。先天图用以表示先天，以生为主。（参考图表）

后天八卦以坤、艮土为主，用以表示收藏。乾金克巽木，坎水克离火，兑金克震木，后天图用以表示后天，以克为主。（参考图表）

实际上，先后天的生克关系，是先、后天“体”、“用”关系的一种主要表现形式，是《周易》的基础理论之一，是人类对宇宙万物和自然界变化制约的关系，乃至对人的身体生理制约变化关系的一种模式表述。

## （二）太极序列律

以上对太极序列的几种主要表现方式做了描述性说明，如果我们不愿停留在这些形式的表面，而深入到这些形式的内容中去的话，我们就可以发现以下这几条序列律。

（1）自然序列律。说明如下：

·太极的易数：1、2、4、8、16、32、64……是一个自然序列。这一序列代表了事物发展和演进的自然过程，也预示物质致动的一种规律，或是一种物质结构的排列组合。

·太极八卦的卦次序数：乾一、兑二、离三、震四、巽五、

坎六、艮七、坤八。这一序数符合自然发展规律。

·太极易经卦的爻序，由下至上：一、二、三、四、五、六爻的依次推演，有相当一部分卦象都具体形象地表现了自然递进率。因为任何事物内在规律的展现，都有一个由低级到高级的过程。卦爻由内到外的依次推演就体现了这一点。

·太极六十四卦的整体前后序列，也反映了事物大致的自然运动过程和运动规律。

自然序列律：宇宙、自然、人类、万物在自己的发展中，就必然表现为由此及彼、由表及里的发展程序，若用数列来表示，即为某种数的数值的变化、数率的增减、数量的排列组合变化。由于数序是抽象的东西，它只表示一种自然逻辑推演，然而，它却包含了现实中实际逻辑的推论法则。太极指出了这样一种法则。古人早已运用这种法则里取得了各方面的成就。因此，我们可以断定：当人们按照某种合理的数序分析和把握事物的时候，就容易发现和把握某种真理；而问题在于，人们要尽力去发现这种“合理的数序”。太极的数序是“合理数序”的一个极为重要而又带有普遍意义的表现方式。

(2) 序列相关制约律。这种规律是宇宙——自然界内相互促进、相互作用、相互制约性质的表现。这一规律非常明显地表现在五行生克制化和太极八卦五行生克形态图上。

由于任何事物的演化和发展都不是单一的，而是多种因素互相影响的。所以，数序只是表示了事物大致的发展逻辑和组合结构。人们认识事物往往需要更为具体——即从事物的相互联系和相互制约的关系中去进行。因而，五行生克制化的

“生”之序列、“克”之序列，以“生”为主的序列、以“克”为主的序列就解决了这一问题。

正如任何事物的作用都有“反作用”一样，当事物按照一种法则在发展时，同时就有“反发展”的制约因素存在。发展的趋势力量（或合力），只有克制住或超越这种“反发展的力量”，才能正常发展。所谓正常发展，往往是在矛盾相互交错、力量相互冲突中达到一种暂时而又相对平衡的状态。太极序列由此及彼的发展和演化，是古人认识和把握客观事物的一种方法和原则，同时也表示了一种更为深刻的物质运动规律和思维规律。

人们可以设想，任何具体事物的存在，都表示一定的结构、顺序、逻辑，而这种结构、顺序、逻辑不正是以某种人们已知的或未知的数列为基础吗？如果人们认识了这数列（或数序）不就可以揭示事物的结构、顺序和逻辑了吗？

（3）序列变动律。《河图》、《洛书》表示了这一规律。奇数、偶数，生数、成数，正位数、偶位数，表示了太极序列不仅仅是一种纯粹的数列演进，而且还与时间、空间、方位、五行的变换有着密切关系。

在不同的时间序列里，事物的序列要发生顺向或逆向的变化（顺向→向前，逆向→后退）。这种变化以太极的相互制约论为根据。

在不同的空间序列里，事物序列的扩张或缩小是常有的事，事物也总是以多维的方式存在，每一维的存在方式都有其特定的变动序列。在不同的空间内，这一变动序列的变化形式

也会不同。

在不同方位的序列里，事物序列也会出现快慢交替变幻的形式，同时，由于事物本身的序列和特点，在不同的方位里也常常显示出不同的变化趋势和发展命运。太极方位的序列是一种特殊的事物结构。

### (三) 太极序列论的三个重要原则

(1) 自然序列原则：事物发展常常表现出自然演化的程序。顺其自然，因势利导，是人们谋事的一个基本规则。既然事物在变化过程中有其自然的发展序列，人们就要道法自然，合其道、顺其道、应其道。

(2) 合理序列原则：事物发展虽然都有其一定的序列或程序，但对人类而言，这些序列并不都是有意义的。人类要从自身的功利主义出发，寻找其对自身发展有益的序列——合理的序列。

合理的序列也许是事物自身原则的序列，也许是人类为了实现某种目的而创造且符合事物内在发展规律的序列。人类应该透过自身的主动性去创造有利的条件，使所创造出来的事物发展序列符合人类的意愿和需要。

(3) 变动序列原则：任何事物的存在都是具体的，而任何具体的事物都有自己的特殊状态和变化序列。这种序列之所以出现变化的基本根据就在于：当事物所处的时间、地点、条件发生变化后，事物的存在形式、存在特点乃至存在的内容都必然发生一定的变化。正是由于这种变化，事物的存在结构

和排列组合序列也要发生相应的变化，以适应自身发展的需要。因此，一切依时间、地点、条件为转移，不仅是事物本身运动的特点，而且也是人们在社会实践中需要掌握的一种辩证原则。

#### (四) 太极序列论对现代管理的启示 和意义

太极序列论阐述的是事物发展、演化、运动的基本序列和基本程序。事物虽然按照一定的序列或程序变化运动着，但是这种序列和程序又是受到时间、空间及其他条件制约的。不考虑这种制约性，就不能准确把握事物的序列，因而也不能准确地把握事物的运动规律。

这一论点，对现代管理有极其重要的启示意义。

(1) 现代管理做为人类一种特殊的实践活动或具有主动特性的物质运动形态，也应该具有自身发展变化的特殊序列。我们可以把这种特殊序列做为一种特殊的逻辑程序，即按照这一事物内在矛盾的要求而必然展开由此及彼、由表及里的逻辑序列。在从事现代管理中，要依据这种特殊的逻辑顺序去制定自己的战略，确定自己的目标，配置合理的管理机构，选择和安排具有不同特点的管理人员，制定有效的行动方案、管理步骤和行动程序，等等。这是现代管理规范化的基本要求。管理是由具有某种特殊的知识和能力的管理人员，按照一定的目标和要求，去从事一种有步骤、有一定程序

的活动。管理者不能不从实际出发，不能不从管理的特殊逻辑要求出发，去有效地进行计划、决策、组织、领导、指挥、控制、监督。这些管理行为之间必然有一个由前至后的运行序列。那么，这个序列是什么呢？这就看由哪里进行或从哪里着手最容易把握住管理的关键点，达到事半功倍的结果。管理本身不仅是一种科学性的行为，而且也是一种随机性的行为。不过，这种随机性要符合事物的特殊运行序列。

(2) 要寻求管理运行的合理序列或最佳序列。为此，不仅需要注意管理内部各种相关因素的制约关系，还要看到管理外部的各种制约因素对现代管理体系本身的作用。这两方面的因素共同决定着现代管理发展的实际序列。

当外部条件一般，而内部条件较好时，管理就可按照：反馈→计划→决策→领导→组织的序列去发展。

当外部条件较好，而内部条件一般时，管理就可按照：控制→监督→组织→指挥的序列去发展。

当外部环境较差，内部条件也较差时，管理可按照：决策→指挥→控制→监督的序列去发展。

当外部环境较差，内部条件一般时，管理可按照：组织→控制→监督→决策→方案的序列去发展。

当然，这些发展序列只具有相对意义，而没有绝对意义。管理者可以根据自己的能力、标准和管理对象的特点去实际地、合理地把握管理序列，并且适时、适地、适度、适当地选择合理的管理发展序列。

现代管理的合理发展序列是存在的，它是一个规律性的东



西，管理者如果不想使自己的管理行为只停留在感性经验阶段，而欲达到理性阶段，那就去寻找这一规律的实际发展序列吧！

太极序列论为人们提示了一条基本原则：任何事物的存在和发展都是有一定序列的。也许这一序列是一个数列的递增或递减，也许这一序列是几个不同数列的不同排列组合，也许这个序列是一个杂乱无章的混合体（自然这也算是一个序列），但无论如何，事物内在本质的联系往往要透过一定数列或数列的不同比率表现出来。古人用玄妙的太极八卦探测到宇宙中许多奥秘，因而适应了那个时代人类生存和发展的需要。那么，现代人能否用太极序列论的基本观点，去发现更多的宇宙奥秘，以增强自身对地球宇宙的适应能力呢？

## 一、现代管理序列

### （一）为什么要研究现代管理序列

太极序列论揭示了一般事物运动、变化、演进、发展的序列法则，这种法则带有普遍意义，具有很强的方法论作用。

当伏羲氏根据阴阳变化的道理，创制了八卦，周文王受难演义六十四卦的时候，他们就自觉或不自觉地遵循了事物演进的基本序列。不论是从天地演化出人，还是由人创造出社会；不论是从君臣到家庭，还是社会组织的产生等等，都有一个既定的发展程序、发展序列。也许这个序列是从 1→2→4→8→16→32→64；也许这个序列是乾一、兑二、离三、震四、巽五、

坎六、艮七、坤八；也许这个序列是从乾坤开始，经过其他六十卦到既济未济止；也许这个序列是从乾卦开始，经过中间六十二卦到坤卦止；也许这个序列是金→木→土→水→火的制克关系；也许这个序列是金→水→木→火→土的相生关系。不管是哪一种特征的序列，也不管这种序列是以什么形式表现出来，它们都是人们站在不同的角度、或利用不同的方法、或依不同的思维逻辑对事物发展规律的认识。尽管这些认识形式比较奇特，尽管这种认识的神奇性现在还难以全部破译，但有一点，这些认识对人们的社会生活、精神生活都是有意义的。

有了这种对事物发展序列的科学认识，太极八卦和六十四卦就可以依据某种特殊的序列，对事物发展的趋势、未来的发展状态、将来的某些变化特征做出较为客观而正确的预测和说明；正是因为有了这种认识，人们才可以比较正确地认识事物内部和事物外部各种各样的联系；正是因为有了这种认识，人们才可以顺其自然，把握规律，驾驭事物，按照人们的意志去改造事物。

现代管理是一个多因素多环节多部门的相互作用、相互制约的相对完整体系。人与人之间，管理者与被管理者之间，管理者与物之间、与财之间、与科技之间、与讯息之间都有各种各样的联系形式，也发生着各种各样的作用。在它们之间是否有一个递进的序列，以统贯这些因素，并使这些因素发生合理的配置？这个序列是一个数量的函数递进程序呢？还是一个直线式的排列联系？按照什么样的布局来构成这个序列？这是现代管理中需要考虑的问题。譬如，象棋中双方如何走法？按照

什么样的程序去走？当对方突然变换了战术，此方又要按照什么程序去布局自己的车、马、炮、卒等，这些于胜败有至关重要的作用，管理也是这个道理。

太极序列论为我们研究现代管理的序列提供了重要的依据，并提供了各种有益的启示，它帮助我们按照科学且合理的变化原则去寻找安排现代管理的序列，有效地配置管理要素，并使其发挥尽可能大的效率。

**我们之所以要研究现代管理序列，其理由如下：**

(1) 现代管理序列，是现代管理过程、现代管理发展的基本程序。管理者认识了这一程序，就可以从容地、自由地、有效地把握管理要素的变化特征，并使其发挥自己的作用，实现管理的高效益。

(2) 在现代管理序列中，必有最佳序列。如何把握最佳计划的执行和控制等行动序列，是管理者能否达到有效管理的根本条件之一。按照什么样的序列去制定计划、去执行计划、去控制计划？都应有一定的艺术性。先做什么，当中做什么，最后做什么？在做的时候，按照什么样的具体步骤去做，这都是极为重要的管理艺术。

(3) 现代管理序列，虽然常常表现为一个发展程序，而这个程序是蕴含在管理的复杂过程中，并不是明显地摆在人们面前，这需要经过人们审时度势、明察秋毫地去研究，去科学地思考才能发现。一旦发现这个程序，许多复杂的问题就有

可能迎刃而解。

(4) 现代管理序列，常常表现在许多因素、许多条件的制约之中。由于一切都要以时间、地点、条件、情态为转移，因此，在不同的时空条件下，实际的管理序列可能有变化或改动。所以，做为一位有效的管理者，不能拘泥于传统的序列，不能按照老办法、老程序进行，而要按照新的办法、新的程序进行。如果谁在已经变化了的条件下，还循着老的程序、老的思路去从事管理，那就难以达到管理效果；即使按照新的程序、新的思路进行，这里面还有一个是否合理、是否科学、是否最佳的问题。

## (二) 现代管理序列是一个不断发展和变化的序列

西方许多管理学家和企业家都一致认为：企业要想去适应迅速变化的环境（主要是市场环境），就要不断地赢得消费者的信赖，为此，要不断地运用新技术，开发出适合人们需要的新产品。开发新产品时要创造性地开辟管理的新道路，建立崭新的灵活运转和运转有序的管理体制，并掌握新的管理方法，使用新的管理方式。这是保持企业和一切管理体系具有生机和活力的重要条件。

凡是那些竞争力、生命力很强的企业，几乎都是具有创造性的企业，几乎都是由于创造性使他们赢得了长足发展的条件和优势。

创造性是现代管理者寻求新的发展程序、发展道路的基本

手段和方法，也是管理者依据现有资源、市场和其他因素，适时适宜地调整自己的经济管理方法和体制，以便按照新的发展序列或程序去进行的一系列创新活动。在日本，许多企业实行的打破现状战略、面向未来的技术开发战略、经营管理创新战略、开发新市场战略等等，实际上就是去寻找最佳管理发展序列的战略。

当一个企业发展面临困境时，管理者能否另辟蹊径，使企业绝路逢生——这取决于管理者是否能够找到一条适合企业发展的正确途径？

当一个企业发展处在徘徊状态时，管理者能否审时度势，以一种全新的思路、全新的程序、全新的发展序列，为企业走出徘徊的低谷而找到最佳发展战略？

当一个企业的发展处在上升状态时，管理者能站得高看得远，透过各种有效的措施和方法，使企业不断向着新的高度、新的阶段发展——这也同样取决于管理者能否在多变的市场环境下，为企业的发展开辟了多种序列、多种发展管道。

现代管理序列也是一个量化序列，即要按照量化的要求去进行管理。当某一个管理因素或条件存在相关的量发生变化时，其存在的内容或形式就有可能发生根本的或非根本的变化。不管发生什么样的变化，其管理的程序或序列都有可能发生变化。尤其是在一种管理因素或若干管理因素所依存的多种约束条件发生变化时，整个管理过程的程序就有可能发生较大的变化，甚至是根本的变化。管理者要特别注意这一变化，根据变化，适时地变更自己的管理策略。

在现代管理活动的规模不断扩大，管理对象之间的各种联系日趋复杂，管理的速度、精度、要求日益提高的情况下，对现代管理者应提出定量化的要求。

- 一个工厂的组长、主任、经理、总经理，按照什么样的顺序和程序去实施力所能及的管理，这应有一个合理的序列。

- 一个组织机构内部的职务和职责划分要有一个合理的序列。

- 在一个较大企业集团活动中，要进行总体规划和部门规划，也应有一个规划序列，还要在一个序列的方案中选择优化方案。

- 在国家计划所涉及的领域内，也应有一个总体合理序列的问题。

- 在一个相对确定的时间系列里，一个管理系统按照什么样的序列去输入讯息、物流和财流，输出已经变化的产品，应有一个合理的量化序列。

- 在一个空间辖里，一个管理组织要有较强的应变能力，它不仅能对外部因素的变化迅速做出正确的反映，还要根据这种反映做出各种相关的变更。这种反映和变更就应有一个最佳的程序。

- 在一个管理系统中，由于讯息量的增大，管理决策就可能带有一定的冒险性。风险性决策是现代管理的一个重要特征。实行风险性决策，依靠传统的决策程序是难以为继的，这就需要非常规性程序，或是按照反向性程序去进行，却很有可能达到“柳暗花明又一村”的境地。

寻找管理的最佳序列，实行定量化管理，就需要建立某种科学的数学模型，这是一种有效且正确地（但它不是万能的）确定管理中许多问题的方法。它能将管理活动所涉及的各种重要的变量因素、约束条件和有效性度量联系起来，确定诸因素之间的定量关系，以利于正确地确定管理所需要解决的问题及其相互之间的关系。

数学模型的长处在于它能使事物各因素之间错综复杂的关系（制约关系、促进关系、限量关系、本质关系、直接关系、间接关系等）形象化、明确化、量化，既便于人们对问题明确理解，又便于人们从定量的角度入手，用数学手段对问题做出科学的解释。

建立数学模型的目的就是透过数学模型进行求解，一方面可以对所从事的方案进行科学和合理的修正，进行选择；另一方面也可使管理计划明晰化、科学化，从而为管理活动的有效进行提供更为精确的依据。

更为重要的是透过数学模型的科学确立，可以寻找到现代管理序列发展的正确途径（合理的比例、比率、概率、基数、比数、系数等等）。

建立合理的现代管理序列，基本标准是：①它应是一个动态的，符合事物发展规律的序列。②它应是一个趋于经济和有效性发展的序列。③它应是一个辩证的依次促进的序列。④它应是一个在各种变量和常量的相互制约中所确定的最合理的发展序列。⑤它应是一个

在既定的时空序列中最佳的发展序列。

在商品社会化日益发展的条件下，发现和把握合理的管理序列是进行现代化管理的必然要求，也是一个极其重要的管理艺术。

### （三）现代管理序列的几个重要原则

（1）量化序列原则：在现代管理中，所谓量化序列原则，是指各种经营管理活动中都应遵循一定的量化标准、比例、比率、系数、基数、函数、模型等；合理地去从事布局、调整、把握、组织经营等活动。

比如，一个部门有多大的经济增长速度？有多大的经济增长率？有多大的资金盈利？有多大的收入与支出？有什么样的比例关系才算平衡？某个方面增长到一定程度，另外一些方面应有多大增长规模？人们的薪资收入与国民收入、创利收入之间有什么样的比例？消费与积累之间有什么样的比例？投资与投资回收之间的比率？……都必然有一个量化序列关系。

有时管理中出现问题或矛盾，其中一个重要原因，就是管理者没有工到一个合理的正常量化序列，不懂得按什么样的量化序列法则去从事管理活动。殊不知，经济变量一定要满足一定的比例关系，经济发展也一定要在某种比例的基础上才能进行。所谓持续地、协调地、平衡地发展，所指定的就是要在一定的量化比例基础上有序的发展。

（2）产品序列原则：所谓产品序列原则，就是透过有效的管理，不断开发出新的产品序列（即指不同功能、不同用



途、不同特征的既适用又新颖的产品)。当一种新产品占领市场时,另一种相关的产品也要准备投到市场,使产品一代接一代、一种接一种地不断创造出来。产品序列原则,是管理者按照产品周期律、产品配套相关律而进行科学管理,开发产品,提高产品销售率、盈利率、替换律的重要原则,也是增强产品竞争力的一个重要原则。

坚持产品序列原则,在经营管理活动中,就要做到:

·按照市场产品的更替趋势,不断推出更新的、更流行的、更符合消费者需要的新型产品序列。

·按照消费者心理需求特点,不断地开发出一些更具有刺激性、多功能的产品序列,以满足消费者不断萌发的新欲望。

·按照美学的要求,不断研制出智慧型的、高科技的、艺术的产品序列,以满足消费者精神享受和精神发展的需要。

·按照消费需求量增大的趋势不断创新,别出心裁的从人们低层需求、中层需求、高层需求的角度,去生产出不同序列的产品,以满足不同层次的消费者的多种需求。

(3) 适度序列:所谓适度序列,就是在管理中行中正直之道。不论是确定增长速度、增长效率、增加投入比例等,都要有一个合理的界限或合理的限度。超出这一限度,就必然要走向反面。在一定的时空界限内,要坚持一种限度;在另外一种时空界限内,要坚持另一种限度。之所以如此,是因为管理要受到多种因素的制约。管理中某一方面或某一因素的变化势必引起或导致其他方面或因素的变化。这种相关变化,必然会导致一个新的序列产生。

坚持适度序列原则，就应做到：

·要明确任何管理行为都应有一个合理的限度。只要事物的性质没有发生变化，就不要进行超度管理。

·管理中出现的许多量化现象，其变化经率（正反比）都有一个适度问题。

·在管理中要不断地研究各种因素的制约关系。当一种因素发生变化后，为什么另一种因素也要随之而发生变化？这种变化对整个管理活动有何影响？

·在管理中要把握适当的时机、适当的地点、适当的方位、适当的条件，去合理且有序地进行管理。

·在管理中，当一个中心任务已经完成，一个主要矛盾已经解决，一个阶段已经结束，此后，管理者就要实行超度管理，即要在另一个阶段，面对另一个管理任务、另一个管理矛盾，去进行新的适度管理，按照新的管理序列去开辟新的管理道路。

#### （四）管理序列的思想是一个伟大而永恒的思想

太极序列论强调万物序位蕴定，浑然一体，相阴相阳，相克相制，相制相合，相合相分，由此及彼，由表及里，易为序也。

现代管理序列论强调，在管理中必然有一个合理的量化发展序列。这一序列决定着管理的效率、效益，也决定着管理者的一切管理行为。管理序列实际上就是管理者所寻求的最佳管理途径。这即是管理理论的实质内容之一，也是管理成功的基

本经验之总结。因为管理者的基本行为战略就是寻求最佳的管理途径。这是具有决定意义的。

管理序列思想，是一个伟大的思想，这一思想在现代管理中带有普遍意义。不论是宏观管理，还是中观管理，还是微观管理，不论是任何专业的管理，都有一个寻求合理序列的问题。一旦找到这一发展序列，就意味着把握了一条正确的发展途径。

说其伟大，还因为这一思想对任何管理者都有指导意义。不论你是从事什么管理活动的管理者，都需要在现实的管理中，按照适度的、量化的管理序列原则去进行管理。

在管理中，从古到今、从今至后，只要进行管理都要遵循一定的程序和序列，并应按照合理的序列去进行管理，才能求得比较完善的结局。这将是管理中一个永恒的主题。

你只要是一位管理者，就不能违背管理中固有的必然趋势和发展的必然序列：要寻找一条正确的发展道路，并依据这条道路来决定自己的发展战略、战略目标、管理方法等；要正确地处理各种因素之间适度的比例关系，并寻求最佳比例关系，以便维持管理中的和谐与平衡；要在自己的组织行为上、指挥行为上、协调行为上，按照合理有序的原则去有效地进行管理。

说其永恒，还因为太极序列的基本思想，对现代管理有永恒的启示作用。现代管理序列，是现代和未来的管理者不断寻求（不断地找到，但又不能一劳永逸地最终找到）的一条永远接近真理的道路。每找到一次，又为以后再次寻找提供了依

据，这是一个永恒的过程。

《周易》文言曰：“夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎？况于鬼神乎？”（大人的德行，要与天地的功德相契合，要与日月的光明相契合，要与春、夏、秋、冬四时的时序相契合，要与鬼神的吉凶相契合。从先天而言，它构成天道的运行变化，那是不能违背的自然功能。从后天而言，天道的变化运行，也必须奉行它的法则。无论是先天或后天的天道，尚且不能违背它，何况是人呢？更何况是鬼神啊？）这是“大人”安身立命、永立不败之地的保证，也是现代管理者应该牢记的名言。下面这句话的道理是很深刻的：被科学证明是真理的东西，只不过是大自然和人类社会中微不足道的一部分。

对现代管理者而言，已经认识和掌握现代管理实践的序列规律乃至真理，只不过是管理实践中微不足道的一部分。

注①：中国国家地震局地质研究所研究员徐道一提出，见《报告文学》一九八九年第十一期第三一页。

注②：刘正：《中国易学预测学》第五八～五九页，一九九一年六月出版，红旗出版社。

## 7 太极圆道论与现代表理系统

总之，进行系统管理的现代表理者，需要有多方面的修养：数理的、工程技术的、经济的、文学的、地理的、哲学的、政治的、法律的、心理的等方面的修养，同时应该是那种登高望远，豁达通变，以全局利益为重，并有创造精神的人。

太极圆道论是太极思维产生的一个极为重要的思想。这一思想表现在整个《周易》之中，它寓意深刻，涵蕴深邃，耐人寻味。

圆道即循环之道。（注①）

太极圆道论认为：宇宙和万物永恒地循着周而复始的环周

运动。一切自然现象和社会、人事的发生、发展、消灭，都在环周运动中进行。从某一点出发，经过一定的阶段或环节，仿佛又回到这一点。事物在行进中、演化中把自己内在的东西显露在外部世界，当其本质在外部世界中完成了自己的使命后，复归于自身，而另一个循环周期又开始了。

这一思想与黑格尔的“绝对精神”在自己的运动中不断外化自身，显露自身，透过各种现象和形式表现自身的观点有某些相似之处，只不过圖道论更注重外在世界的现实运动和这种运动的周期性表现。

太极认为：圖道是客观法则，而且是“天地之心”（《象传》），是万物之性。一切事物生了又死，死了又生，表明了世界生生不息。宇宙过程是一个巨大的循环系统，在这一系统中，世界上的一切具体物质形态或运动形式，都是物质自身潜伏着的各种属性及本质关系的展开。人的主动性，就是要认识这种展开的内在根据和规律，以便有效地顺应或改造这种变化，把握自己的命运。

下面我们将依据《周易》的基本内容和有关逻辑结构，进一步阐述太极圖道论的基本观点，以及它对现代管理系统的影响，并加深对现代管理系统规律的认识。

## 一、太极圖道论

### （一）太极圖道思想的表现形式

一阴一阳，阴阳相交，变幻无穷，但无论怎样变化，它无

非是做永恒的环周运动。《周易》只不过是这种永恒环周运动的形象表现而已。其实，《周易》的“周”，不仅指周朝的“周”，它还可当周而复返的“周”，这样解释更符合《周易》的基本思想。

《易传》〈系辞下〉所谓易之“为道也屡迁，变动不拘，周流六虚，上下无常，刚柔相易”（《易经》是以阴阳运行，互相推移变化的，故其道常常变迁，变动不拘于一爻一卦，如乾卦初九是潜龙，九二是见龙，还有阴阳六爻，外三爻为上，内三爻为下，更互变动，周流于六个爻位之间，从上位降至下位，由下位升向上位，上下没有经常不变的爻位，阳刚阴柔，相互变易），主要表示的是阳爻和阴爻在六个爻位上下环转流行，终而复始，运动不止。

《易传》〈系辞下〉曰：“日往则月来，月往则日来，日月相推而明生焉。寒往则暑来，暑往则寒来，寒暑相推而岁焉。往者屈也，来则信也，屈信相感而利生焉。”（宇宙自然的运行，循环不息，日月往来交替，因而有光明的出现。寒暑往来的交替，遂有春夏秋冬四时递相推移的岁序。以往的事情，已经屈缩，将来的事情，即将伸展，屈缩伸张，互相交感而用，而利益的产生，也就在其中了。）这段话已清楚表明，万物生生不已正是在日月、寒暑、屈伸，即阴阳的往复循环中才得以实现。

《易经》曰：“无平不陂，无往不复。”表明或肯定万事万物都处在平坡往复的循环中。任何一对矛盾，都是一种往复循环的关系，因为相互作用、相互促进的结果，造成发展往复循

环。“反复其道，七日来复”（朱熹曾解释过：反复其道，为往而复来，来而复往之意），这里的反复，是泛论一切事物都遵循往返循环之道。

## （二）太极图道论的基本内容

《周易》六十四卦的设立是对宇宙万物运动变化范式的模拟。太极图道论思想体现在六十四卦之中，也体现在整个易理之中。

阴阳二爻，相互循环转化，不断构造出新的经卦。《易经》以九示阳，以六示阴，是以此表明：六十四卦之阴阳诸爻，皆可转化成自己的对立面。六十四卦之阳爻标为九，是为了表示它们都不会以阳为终，而定阳极反阳。这样方吉利；阴爻为六则表明六有由阴转阳的功能。以六示阴，意谓阴到极点必转化为阳。这样则有利于长久正固。正是二者相互交替流转，才使各经卦具有永恒往复循环的特点。

在六十四卦中，五十六卦以自身中点为轴心做循环运动，相邻成对。其余八个卦，因阴阳属性皆相反而两两为双。

为什么各经卦自己可做循环运动呢？

以泰卦：䷊，否卦：䷋，二卦卦辞来证明。

泰卦和否卦互为覆卦，成为一对。泰卦卦辞曰：“小往大来。”否卦卦辞曰：“大往小来。”

在《易经》里，坤阴为小，乾阳为大。上位为远为外为表，下位为近为内为里。泰卦“小往大来”，说的是由三个阴爻组成的坤由下位旋转到了上位，由三个阳爻组成的乾由上位



旋转到了下位，而否卦则与此相反。

除了上述关系外，其余八个卦，即乾和坤、坎和离、颐和大过、中孚和小过，以自身中点为轴心旋转一百八十度后仍为自身，不能产生新卦。但它们依然两两成双而排列在一起。成对之卦所含六爻一一对应，而阴阳属性刚好相反，因此，它们具有同位爻循环流转的关系。

经卦的神奇性常常表现有：阴阳二爻的有规则变动或转换为什么必然造成每一卦自身的循环？这种循环携带的大量讯息和符号又为什么能比较准确地预断一切事情，乃至人生的命运之变化？或者说，经卦自身的讯息符号为什么就一定危害了一切事物和人命运变化的讯息呢？真是奇特无比。单是经卦自身的循环所反映的不同时代、事物的变化，就给人们提供了永不穷尽的思索。

《易经》卦序所显示的对偶关系说明，六十四卦之每一卦都进行着独自的循环运动。正是这种独立的循环运动，表示着实现事物发展的实际辩证转化过程。

不仅如此，就是《易经》的六十四卦也处于整体大循环之中。

“既然每卦之任何一爻，都可以由阳变阴或由阴变阳，五十六卦又各自做循环运动，而转换成自己的对偶卦，所以，六十四卦之间，是普遍地相互沟通的，也就是说，每一卦都可以过渡到其他任何一卦。于是，在爻卦无穷的变易运动之中，就必然形成了六十四卦的整体循环。”（注②）

《易经》以乾、坤二卦开端，以既济、未济二卦络结，其

余代表万事万物的六十卦居中，这是有丰富含义的；乾象天，坤象地，乾坤处于往复无穷的循环交流之中，于是产生或演出万事万物。天地万物运动变化，成而毁，毁而成，无始无终，无穷无尽。这就意味着天地是个大循环，每一具体事物是一个小循环，事物与事物之间有循环转化的关系，分别构成了不同种类的循环圈。而所有这一切又被纳入乾坤转化的大循环之中，形成了世界、宇宙大一统的循环变动不已。

在圆道论看来：天地、日月、四时、昼夜、阴晴……无不在按部就班地做各自的循环运动，一切生物和人事唯有在这循环运动中得以生化发展，走完自己的历史。推而广之，世间所有变迁，都是循环式的运动。

太极圆道论认为：一切矛盾都应在循环的流通过程中解决，如果事物的循环流动畅通无阻，顺利完成，也就是按照客观法则在运行，那么，就会产生于人于物有利的结果。复卦比较集中地表达了这一思想。

复卦䷗，与剥卦䷖为对耦，这两卦为邻，剥卦在前，复卦在后，一名“剥”，一名“复”，表明阳气被阴气一层层剥落，以致阴极反阳，阳气重又初爻复苏。复卦卦辞曰：“复、亨。出入无疾。朋友无咎。……利于攸往。”这就告诉人们，只要能顺利完成往复循环，则一切吉利，出入、交往、办事都会成功。因为循环之路，法则之轨，遵从法则，就为成功创造了有利条件，故“利有攸往”。

依据圆道论的观点，事物在自身的循环中，常常遇到障碍。甚至由于迷失方向，不能自觉地循着正确轨道完成循环

圈。即使在客观法则的强制下，经过曲折勉强返回原地，也难以避免凶祸。人事如此，自然现象亦然。任何事物若不能顺当地完成自己的循环圈，都会遇到灾害。为什么这样呢？因为任何事物只有在自己的循环过程中，才能展现自己丰富的内涵，外化自己的本质内容，若事物不实现自己的全部内涵，也不展示自己的本质内容，那么，人们怎么能够认识和把握事物的规律？又怎么能避免灾害呢？

《彖传》曰：“复，其见天地之心乎！”复卦洞悉了支配宇宙万物的最根本规律，即循环，万物之循环、循环之万物。在循环中演化万物，万物在循环中外化自己的本质，万物在循环中完结自己的使命，万物又在循环中获得新的生命。宇宙就是这样不断地在循环往复，有一定的周期性和阶段性。复卦关于循环一周再开始的期限为“七日”，是做为一般的规范提出来。“七”带有某种神秘的特性，为什么古人把“七”做为一个阶段。事物从初爻晋升到上爻经过六个发展阶段，就完成了它的演进历程，然后再回到初爻，又开始了一个新的周期。

总之，“万物皆反生，阳生阴，阴生阳，阳复生阴，阴复生阳，是以循环无穷也。”（邵雍《皇极经世》）

### （三）太极圆道律

《周易》把圆道视为一种客观法则，并且是一种普遍性法则，是天地之心。可见，太极圆道的思想是对客观世界发展规律的一种揭示，其本身也是一种规律性的表述。

在古人看来，宇宙为什么要连续和重复出现天体运行、季

候更迭和气象变迁？生物为什么出现生、长、壮、衰、杀、亡？自然界的水、气、云、雨、河、江、海的物质为什么出现不断的转化，而所有这一切为什么都表现出周期性的变化？原因存在于事物本身具有循环法则。

既然万物的运动都受到循环法则的制约，那么势必以一定的循环圈做为自己运动的界限。因此在古人眼中，任何事物都是一个与其他事物有明显分界的整体。所以，为了全面深入地认识事物，就必须把握事物运行的圆圈，而每一个圆圈就是一个整体。若要把这个整体认识清楚，显然需要将该事物在循环过程中各阶段的情况综合起来加以考察，而不能仅仅探索循环过程中的个别阶段或少数环节。把循环圈的各个部分综合起来，才构成一个循环整体，也只有透过对循环整体的了解，才能揭示该事物的本质特性。列宁在《哲学笔记》中就非常赞赏黑格尔的圆圈论思想。并且认为：人的认识不是直线（也就是说，不是沿着直线进行的），而是无限地近似于一串圆圈，近似于螺旋的曲线。这一曲线的任何一个片断、碎片、小段都能被变成（被片面地变成）独立的完整的直线，而这条直线能把人们（如果只见树木而不见森林的话）引到泥坑里去，引到僧侣主义那里去。

依据圆道律：宇宙在空间和时间上具有无限性，事物的种类、属性无穷多样。一切事物处于永恒的无穷变化之中。然而它们正是透过圆道形式即循环结构，来树立关于无限和永恒的观念。一般而言，构成事物的要素虽然有限，但由于它们的结构组成不同，因而形成不同种类的事物。而所有这些结构又都

是首尾相接的圆圈，这就决定了它们能从暂时中引出永恒，能从有限中引出无限。

太极圆道律认为：一切事物的运动都是一个具有动态平衡特征和自我调节能力的循环圈。这种循环圈容易促使事物保持自我的协调、稳定，因而有利于事物的发展。

既然各种事物在自己的变化中能够自我调节，并保持自身稳定，就必然成为具有相对独立性的系统。因此，圆道律也就是系统律。

圆道律的观念，虽然对于形成后来中国较稳定的传统观念系统有较强的作用，虽然给华夏文明的自主自强自健以巨大的影响，但是它的弱点和局限性也是极其明显的。圆道系统是一个自满自足的整体，在圆道观念下，也会形成一种自满自足的心理意识。它给人以直观想象的满足，给人以逻辑思维的满足，但严重地妨碍了人们去发掘认识逻辑思维的新路和宇宙的纵深，以及去从事严格且具有重大意义的实验研究。因此，对圆道论观念的作用和影响，应有一个清醒的认识。

#### （四）太极圆道论的几个重要原则

（1）遵循客观法则的原则：太极圆道律揭示的“循环律”是一切事物变化的重要规律之一。而遵循这一规律就要做到如下几点：能够自觉地沿着事物发展的循环圈去对待事物、把握事物，才能达到吉顺；在循环中出现障碍时，要寻找正确的循环道路，以便摆脱凶险的境地；遵循循环之道反转而来、反转而去，只要适时适宜适当，是可以达到既定的目的的。

(2) 循环形式灵活性的原则：在事物循环过程中，其结构流转和形式变化的无穷，决定了事物种类的无穷，一切新事物都是在这种循环结构的变动中产生，因而可以灵活地适应或顺应这种变化形式。

这一原则说明了世界的无限性和多样性。无限性不过是一个永恒运动的圆环；多样性不过是这种圆环形式的表现。

这一原则告诫人们要在多样性中去把握事物的变化特征和变化规律，要求人们在永恒的运动中把握暂时的运动，在无限的运动中把握有限的运动。

这一原则要求人们在现实的生活中，用多种方法去把握生活，去把握自己的命运。

(3) 反馈调节的原则：根据圆道律，做循环运动的事物，最后总会重新回到原来的出发点，即事物的结果与原因相重合。在循环运动中，原因会变成结果，结果会变成原因，归根究底是互为因果。这种互为因果的逻辑关系，促使人们较早地发现并研究各种因素之间的相互作用。同时认为事物与事物之间、事物内部矛盾与矛盾之间的相互作用是推动事物运动变化的最后根据，而相互作用恰恰是产生反馈的前提条件。

系统论专家贝塔朗菲说过：“反馈系统中的因果链，只是加了一个反馈环路，因而变成循环的因果关系。”可见，反馈以循环的因果链和结构为基础。反馈调节说到底，就是对正作用的一种特殊的反作用，表现为一个闭合回路，在此回路中包含着互为因果的循环结构。

坚持反馈调节的原则，正是圆道论和系统论的基本要求。

坚持这一原则需要做到：

- 对事物的发展和结果做出全面而正确的反馈。在正确反馈的讯息基础上，才能做到正确而合理的调节。

- 反馈的手段要科学化、现代化。先进的反馈手段，才能达到全面而正确的反馈，调节的手段要灵活。

- 反馈的管道要畅通，不畅通的管道，反馈的讯息符号必然失真；而失真的讯息，只能给人们带来决策和行动的失误。

- 反馈的结构要健全。透过反馈而进行的调节要有良好成效。

(4) 动态平衡的原则：圆道律所强调的循环圈是动态平衡的一种表现形态。而动态平衡是事物循环往复不止的一个基本动因。事物之所以循环往复和变动不已，就是为了寻求某种平衡。圆道律要求人们从功能动态的观点看问题，力求在事物的运动过程中获得某种平衡。这一原则与无过无不及的“中正之道”、“中庸之道”、“阴平阳秘”等观点是一致的。

动态平衡之所以具有重要意义，就在于它是使任何种类的系统整体得以存在和维持的必要条件。

坚持这一原则，需要做到如下几点：

- 要从整体上、动态上（做循环运动的状态上）把握事物的规律性，并利用这种规律去寻求使事物达到适度发展的道路和方法，这叫做“用规律找出路”的办法。

- 不论事物怎么变化和多么复杂，事物在循环中总需要一个相对稳定的阶段。这是事物自我调整、自我完善的阶段。人们要适应这种趋势的要求，给事物相对稳定地发展创造一定的

条件。只有具备这种条件，事物才能进一步超越自身，向新的阶段发展。

·平衡是指择于中道，兼顾各方面的利益。在现实中，若忽视某一方面的利益，往往会给整体带来诸多的不利影响。因此，要务实而不固执，重常道而能变通，就能达到整体的平衡。

·动态平衡是事物系统发展的必要条件。人们要积极地寻求平衡点，力求透过自己的努力，使事物达到这种平衡点。

### (五) 太极圆道论对现代管理的启示意义

太极圆道论揭示了宇宙变化运动的一个重要法则，认为：宇宙万事万物的发展，都是一个不断、无限的循环过程。一个阶段结束了，另一个新阶段又出现。事物发展经过了若干的阶段后，又重新回到了原来的出发点，表示了一个重复性的特点。物极必反，盛极必衰。“无平不陂，无往不复。”“天地之心，天地际也。”每一个事物在完成自己的使命之后，都不可避免地走向灭亡，而新的事物必然取而代之。这是一种重复的过程，生了又死，死了又生，生生死死，无有穷尽。宇宙过程实际上就是一个巨大的循环过程。自然四时四季的变化也是一个大循环。人类社会的变迁，万物的演化，莫不如此。循环往复，以至无穷，既展示了宇宙的全部内涵，又表示了宇宙变化的深刻性；在这种循环中，既有事物变化的一连串因果关系（或因果相互作用），又包含了事物不断寻求平衡又不断打破平



衡的趋势。在事物的变化中，既有结构式、作用形式、制约形式的灵活性，又有循环形式、循环步骤、循环阶段的确定性。

这一思想，揭示了宇宙万物循环变化的客观法则。而这一思想是在《周易》的易理和六十四卦的排列和演化中显示出来的。

依据上述的思想和法则，我们从中引申出太极圆道论的四个基础原则：①遵循客观规律性的原则；②循环形式灵活性的原则；③反馈调节原则；④动态平衡原则。

那么，上述的这些理论及原则对现代表理有何重要的启示意义呢？

启示之一：太极圆道论所揭示的循环律，在现代表理中也具有重要意义。

在某种意义上，现代表理也是一种循环往复的过程。只不过这种循环（即每一个新阶段和新过程的出现）是在更高基础上的循环，而不是在原来基础上的机械循环。完全机械的循环是不会有发展的。

现代表理本身是一个巨大、复杂而又动态的系统。这个系统也呈现出几个显著的循环特征：它需要不断进行投入→产生→再投入→再产生的周期运动；需要不断进行物质能量的输入→输出→再输入→再输出的周期转换；它需要进行管理指令的下达→反馈→再下达→再反馈的螺旋上升；它需要进行生产→消费→再生产→再消费的反复过程；它需要进行累积→消费→再累积→再消费的周期循环。

再举例如管理中的：开发→收益→再开发→再收益；计划

→组织→控制→监督→再计划→再组织→再控制→再监督等，都比较明显地表现了现代管理中的许多循环往复的现象。然而，每一次循环都比原来的过程不论是在量的扩张上，还是在质的变化上，都有显然不同的变化特点。

这些循环系统，按照自身循环的法则在不断地调整、发展、完善；由于其内的矛盾作用，重新回到原来的出发点。这仿佛是向原地的复归，但那是在较高的基础上，带着比先前更丰富、更充实、更有活力的内容和特点在循环着。

管理者要注意把握这种循环的特点，以出奇的管理方法和巧妙的管理艺术，使这种循环更有效且更有节奏地进行。因为这种循环会带来更好的效益、更多的利益、更大的发展。

启示之二：太极圆道论认为，事物的循环变化是由于其内在矛盾的相互作用所致，即阴阳变化导致循环。既然如此，在现代管理中，也应注意对各种内外矛盾的把握（在第四章曾论及过的十二组管理中的矛盾），促使现代管理上的良性循环以有效地避免管理上的恶性循环。

何谓良性循环？是指事物自身的循环具有积极的促进作用，每一次循环都较之以前有更好的发展。

何谓恶性循环？是指事物自身的循环具有消极作用，每一次循环都对前一次循环造成一种破坏或摧残或瓦解。

寻求管理上的良性循环，是现代管理上一个重大的理论问题和实践问题。

人们也许还记得住恩格斯的那句名言：“谁蔑视辩证法，谁就要受到辩证法的惩罚。”人们在现代管理实践中也常常遭

此命运。

当人们无视客观法则、急功近利、盲目进行管理时，等待他们的往往是更大的损失。他们往往在第一阶段取得了巨大的成就，到下一阶段时就全部丧失了。有时当事者对这种现象不得其解，因为他们的行为本身破坏了事物正常循环所需要的条件。

当人们在管理中忽视了人的作用，只重视物的作用并不遗余力地寻求更大效益的时候，等待他们的也许是经济效益的负成长。这种负成长的事实不是一次又一次地教训了无数的管理者吗？

管理的良性循环，要求把人的管理主动性与遵循客观规律性地有机地统一起来，使每一次循环都为下一次良性循环创造优越的条件。

启示之三：太极圆道论认为，事物的循环形式是复杂的、灵活的。同理，管理者在现实的管理中，要透过一系列科学的、灵活的、有效的管理方法去推动事物的良性循环。

为了推动管理过程的良性循环，西方管理家和管理学家创造了许多有效的管理方法。例如，大系统方法、灰色系统方法、系统目标分析法、系统设计法、程序分析法、功能模拟法、集中控制法、耗散结构论方法，开放循环论方法等等。

中国的管理家也在管理实践中创造了许多行之有效的管理方法。例如，全控管理、有效系统管理法、优化管理法、模拟市场运行法、满负荷工作法、规范化工作法、系统高效工作法、全方位优化管理法、企业效益保证法等。

上述这些方法，被证明是行之有效的管理方法，这些方法在保证和促使管理有效循环过程中，都有各自重要的作用。

方法是理性的核心和灵魂，是一切科学的最根本功能之一。伟大的科学家爱因斯坦曾讲过：一切科学的核心是方法。只有人们掌握了正确而合理的方法，才能有效地改造事物，驾驭事物，促使事物的发展。

管理方法是管理者管理行为的基本工具，没有合理的方法，管理者就不能进行有效的管理，也就不能达到促使管理实践的良性循环的目的。

启示之四：太极图道论主张事物的平衡、稳定和在平衡稳定基础上的正常发展，因为许多事物具有自我调整和自我平衡的功能。这一观点对现代管理者正确的调整自我行为，不断趋向于事物的正常发展和良性循环有重要意义。

现代管理系统是一个自我协调、自我平衡的系统。如果某一个部门或某一个企业出现失误、混乱、亏损等现象，无非表明这个部门或企业违背了事物正常循环的基本法则。

既然现代管理是一个自我协调和自我平衡的系统，那么它客观上就需要：

- 进行正常的能量输入—输出，功能的输入—输出，因而需要有正常的反馈系统。

- 有一个目标—计划—方案—决策—组织—控制—监督的系统管理行为，并且是科学的管理行为。

- 有一个动态的管理体系（组织、指挥、领导、经营体系）和动态的管理方法（行政的、经济的、法律的、心理的、数学

的等)体系。

·有一个结构优化、组织合理、善于协调和领导的管理层去进行管理。这个管理层要善于去寻找新的方法解决管理中所出现的矛盾,因而使管理系统达到最满意的平衡状态。

·要建立和形成一个正常发展、正常循环、不断完善和提高管理效能的管理机制(包括动力机制、激励机制、调节机制、利益机制、竞争机制等)。

良性循环论,是太极圆道论向现代管理提示的一个极其重要的管理理论。

## 二、现代管理系统

太极圆道论所提出的有关循环理论,讲的就是系统的循环或循环的系统为何循环、怎样循环等问题。由于每一个系统在自己的实际运动中都不断地走向反面、不断地产生新的系统,所以,任何系统都是一个不断开放的系统,它只有从外界不断吸取自己生存和发展所需要的能量,才能维系自身的循环,才能有自身的不断完善。

之所以提出现代管理系统的问题,是因为这是现代管理的基本问题。在现代管理中把管理系统视为一个研究和管理的对象,以求得系统的最佳结果,是现代管理的一个基本特征。在现代经济、科技日益发达的条件下,舍此系统管理是难以达到优化管理目的的。

## (一) 现代管理系统的基本特征

所谓系统，是由相互作用和相互联系的若干组成部分结合而成的有机体，它具有在各组成部分孤立状态下所不具有的整体功能；而这一功能在同一定的环境发生联系时，必然产生某种功效。

系统具有输出某种物质的作用，但它不能无中生有。对于输出，必有输入经过某种处理之后才能得到。输出是对输入内容的处理结果，代表系统的目的。处理是系统内在机制的一种基本功能，是使输入变为输出的一种活动。输入、处理、输出，是组成系统的三个基本要素，再加上反馈，就构成了一个完整而有机的系统。

所谓管理系统，是指为了达到一定目的，由管理中许多相互联系的因素、环节、部门组成的具有特定功能的有机体。它的基本功能是为社会提供或创造有形或无形的财富，并保证社会的有序、和谐与发展。其活动的基本过程是：输入（其内容是人、财、物、讯息等）→转换过程（经过管理者和管理制度、机制、方法等共同作用，使输入的因素按照一定的规则发生合理的组合或配置）→输出（指产品数量、质量等。）管理系统是社会总系统的一个重要组成部分，对管理系统的管理应该是系统管理。

从方法论上讲，系统管理就是对管理系统进行有目的的规划、设计、组织、协调的活动，以求达到管理系统优化的结果。

现代管理系统，是一个多层次、多环节、多部门、多结构、多功能的有机体。其内部各因素之间既相互作用，又有共同的目标，并围绕共同的目标发挥趋向性作用，以增强和扩大管理系统的效能。

现代管理系统的基本任务是：协调各管理子系统的运行与发展，并着重于最合理的组织、领导、控制各种管理活动，为管理系统安排最佳计划、选择最佳经营管理方案，以得最佳效益。

现代管理系统的基本特征可概述如下：

(1) 集合性：现代管理系统是由两个以上元素组成的整体。一个元素不成系统，多种元素的集合才能构成系统。现代管理系统，是由物资、讯息和人三大流所组成的集合整体。

(2) 相关性：现代管理系统各元素之间相互作用、相互关联。某一种元素的变化，必然会引起另一些元素的变化，甚至有可能引起整体变化。此外，系统的相关性还表现为系统与外部环境的联系、过程连续性的联系，即反映系统整体存在和发展过程中环境、整体、要素之间的关系。“任何一个系统，它同时是更大系统的子系统，因而具有构成更大系统整体的特性。一切系统整体性都体现为整体、要素、环境间有机联系和辩证统一。这是系统所以能够有规律运行，能够体现出部分所不具有的性质并表现为一定的系统特性和功能的原因。”

(3) 目的性：现代管理系统是按一定方式排列组合的有机系统。这一系统的运动、变化和发展必然体现着一定的管理目的，在这个系统内，有着为实现目的的不同层次的目标

值，既有高层次的总体目标，又有中层次和低层次的近期目标或局部目标。在这里，目标是目的的具体化。目标决定并制约管理系统各种因素功能的发挥及发挥的程度。

(4) 适应性：现代管理系统具有适应外界环境发生变化的能力，这种适应能力，表现在当外界环境变化以及系统内部各因素变化，透过系统内的自我调节机制求得适应，以使管理系统本身保持稳定，而且还具有主动地改造或影响外界环境与内部子系统的能力，以使管理能力得到发挥，管理系统得到发展。

(5) 稳定性：现代管理系统做为一个有机体，一经建立，就要按照自身的辩证法则构造自身的相对稳定性。由于管理系统内部具有完善和自我协调的能力，因而不会由于外部环境的某些暂时变化造成管理系统质的变化。

(6) 层次性：凡是系统都有结构，而结构都是有序的。

系统的有序性主要表现在系统的层次上。现代管理系统是一个多层次结构的有机体。它是一个在现代管理活动中按照不同层次排列组合的，富有创新功能的主体。它体现了人与物的结合，人的管理意识与管理物化运动的结合等等。管理系统的层次性，还表现在管理系统结构确定以后，系统中的物质、能量、讯息的流通是以一定的管道，有秩序地进行。

(7) 整体性：现代管理系统实际上是一个巨大的矛盾统一体。众多的管理系统的子系统不过是这个矛盾统一体的侧面和要素，它们相互依存、相互制约，共同构成一个管理整



体。管理系统内部各子系统的管理能力总合并不一定就是现代管理系统总的管理能力，系统的管理功能大于各子系统功能之和。

依据上述，一个优化的现代管理系统首先要强调管理系统的整体性和全面性；要使现代管理系统的有机体各子系统紧紧围绕系统总体目标，服从全面性利益；要协调和处理好总体系统内部各组成部分的相互联系，以取得整体效能；透过整体效能的发挥，以达到管理系统最佳的目的。

## （二）实行有效的系统管理

现代管理实际上就是系统管理。

系统管理的基本任务可归论如下：组织协调管理系统中各因素之间的关系；组织协调管理系统的各要素与系统整体的关系；组织协调管理系统和其他系统之间的关系，从而保证管理系统的正常循环。

系统管理是由管理对象的系统性决定的。

管理对象及与之有关的管理活动的系统性，具体表现在以下三个方面：

（1）现代管理是多种职能的统一。一种比较完善的管理系统包括七种基本职能，每一种职能都有各自的作用。这些作用的综合发挥，就形成了一个相对完整又连续不断循环和运转的管理系统。这七种基本职能是：计划、组织、指挥、控制、调节、监督及反馈职能。在现实管理中，这几种职能是相互制约和相互影响的，任何一种职能都不会单独地决定管理效

果的好坏，只有它们的共同活动才能做到这一点，在管理过程的各个阶段，这些职能虽有主次的作用，但每一职能都不是可有可无的。这几种管理职能各自的作用可简析如下：

计划：确定管理的目标和行动方案，使人们知道管理活动的内容、目的，即知道应该做什么。

组织：进行任务和权力的分派，使人们明确自己在实际过程中应该和可能发挥的作用，即知道自己该怎么做。

指挥、控制、调节：在实际管理过程中，对管理对象的部分、各环节、各因素进行配置、布局、规划、沟通、融合、干预等，以保证计划的顺利实施。

监督、反馈：是对人们的活动和活动结果进行适时或最终的评价，运用一定的方法或手段奖优罚劣，并将管理行为的结果反馈回来，以为下一过程提供经验或教训。

管理这些职能，是环环相扣、套套相连、缺一不可的。每一种职能的实现，都依赖于其他几种职能的实现。

(2) 现代管理是多因素的统一。管理对象的内容是多方面的，如前述，管理对象的内容可分为多种不同的因素，诸如：人力、财力、物力、科技、讯息等，每一因素本身又可以包含许多具体的因素。其中每一种因素都有自己独特的功能和作用。同时，各种因素又不是完全独立作用，它们只有在相互联系中才能发挥作用和效力。因此，管理不能只局限于单个的因素，而必须进行包括各种因素在内的系统管理，否则就难以得到预期的效果。管理中的各种因素相互制约，但对人力因素的管理则是管理的核心问题。人的因素管理不好，其他的管

理就难以成功；而资金和物资管理不善，人的活动就失去了依存的基础。系统中各因素管理是否合理的最高标准，是能否带来系统整体效果的提高。

(3) 现代管理是多层次的统一。在现代，做为管理对象的组织机构一般都是多层次的。此外，各种层次的组织之间之联系也是复杂的。整个管理系统的运动就是在不同层次管理组织的共同作用中，所形成的合力推动下进行的。每一层次的活动都制约或影响着系统的其他层次和整体组织的活动。因此，对每一层次组织的管理，都必须从与其他层次相联系的整体角度去着眼。

进行系统管理需要坚持以下原则：

(1) 综合性原则：这一原则要求管理者要从各个角度、各个方面综合考察管理对象，不仅要考察管理系统的各要素及相互之间的关系，还要考察各要素与系统结构之间相统一的综合性功能；不仅要对系统的现状及其与外部的环境做缜密的分析和研究，还要对系统的历史演变过程有大致地了解。

这种考察与分析是为了给进行科学管理和科学决策提供可靠的依据。没有对管理对象深刻的系统认识，就不会有对这一对象的有效把握。

系统管理本身就是一种极其复杂的管理。而综合性的考察和研究管理对象的发展规律及特点，正是这种管理的必然要求。例如在市场的激烈竞争下，有一些企业或集团缺少优势，效益低下，甚至是负数，即使有一些有前途的企业或集团也难以继，感到生存和发展的艰难，这难道不与那些企业或集团

的管理者和经营者缺少对管理对象的综合性考察研究有直接关系吗？

(2) 最佳原则：这一原则强调要根据市场的变化规律和各种资源的需要与可能为管理系统确定最佳化目标。依据这一原则要求，管理者要运用一定的管理方法和技术手段，把整个系统分成相互关系的层次，在动态管理中调整整体与部分的关系，使部分的功能和目标适应于系统总体的最佳目标。

这一原则是管理系统活动的最高原则，也是系统方法的最高原则。它要求在实现系统总目标的前提下，透过分析比较各种管理方案的人力、物力、财力、时间消耗量和效益的情况，来确定总体上的最佳方案。

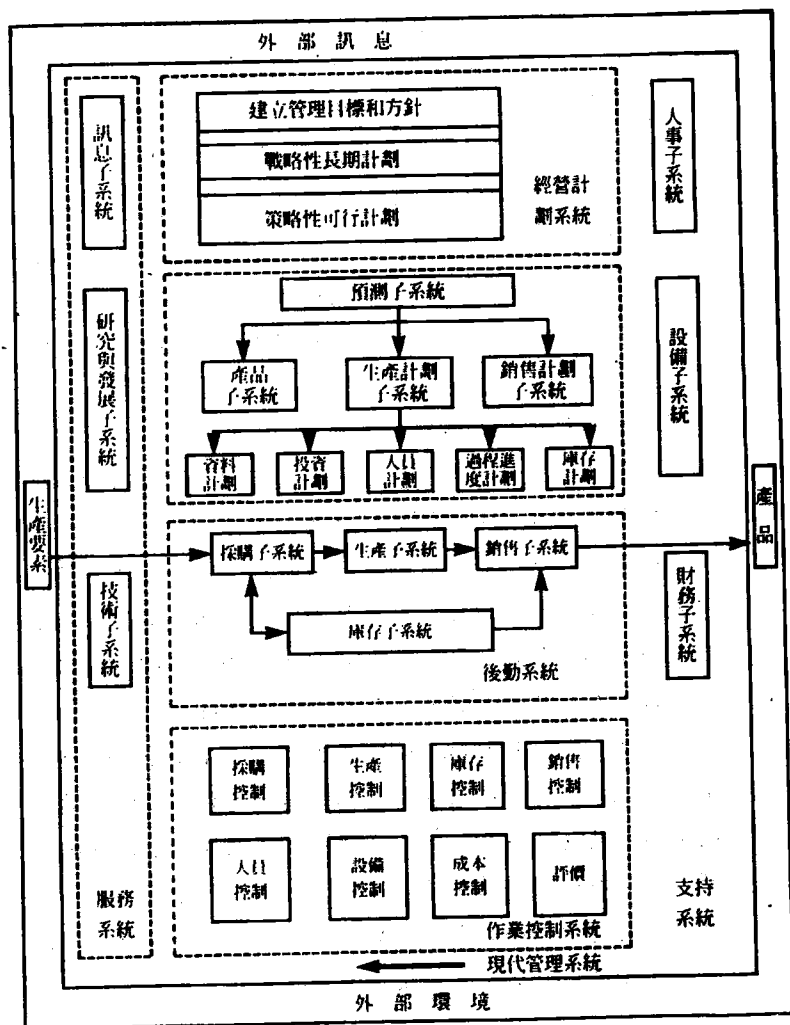
进行系统管理，需要做好以下的工作：

一是要重视对系统内外环境的研究。任何系统都有内部各因素之间的相互关系，要认清它们之间是怎样相互作用，又是怎样相互联系的？是在什么样条件下必然转化的？其次，任何系统都处在一定的环境之中，并受其制约，因而要研究管理系统如何适应不断变化的环境，并机动地改造与其相关的环境，以形成最佳状态，实现现代管理系统的良性循环。

二是为了实现现代管理系统的合理化，还需要建立管理系统的枢纽系统——管理讯息系统，以使对管理有关的讯息透过系统内部得到传递、处理、加工、反馈，从而促使管理系统持续发展。由于现代管理系统的运行趋势、组织结构、工作效率、经济效益等都与讯息有直接关系，所以，管理讯息的迅速接收、尽快变换、有效传递是极为重要的。

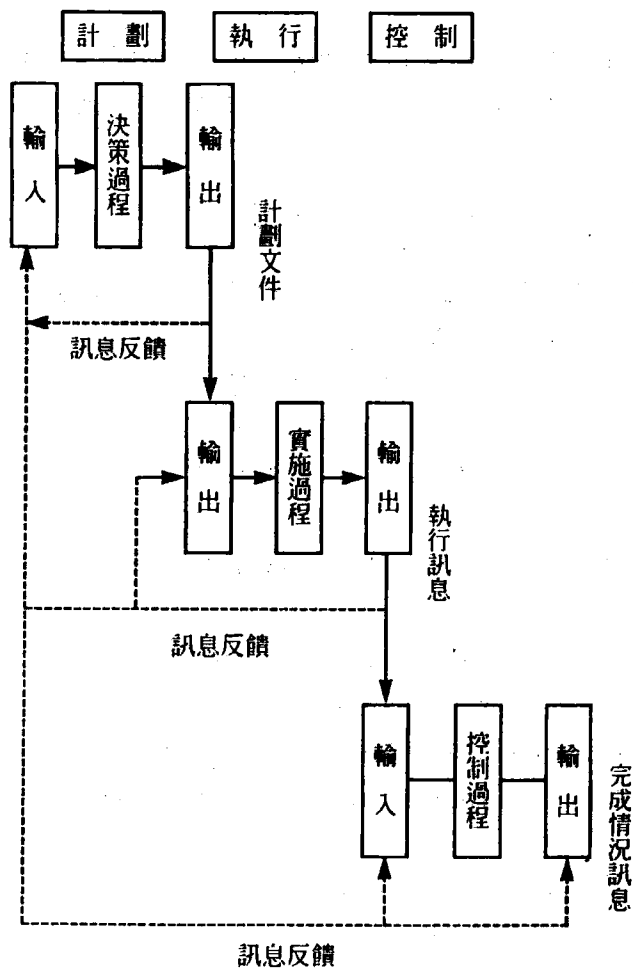
# 管理系统良性循环图 (注③)

管理系统良性循环图 (注③)



## 管理系統訊息循環過程 (注④)

管理系統訊息循環過程 (註④)



三是要运用系统管理方法于现实的管理之中，对系统管理的对象、管理行为、管理过程进行有目的的设计、规划、协调，以保证管理系统的正常循环，以获取更大的管理功效和管理效益。

为了使读者比较形象地了解管理系统和管理讯息系统的循环过程及特点，我们以图表的形式来展示这两个方面的内容。（见上图）

### （三）系统方法在现代管理中的运用

方法问题是认识和改造世界的根本问题，也是一切科学的根本问题，能否把一种科学的方法成功地应用于实践，是衡量创立这一方法的科学本身是否完善的基本标准。

对象的系统性，要求方法的系统性。管理对象的系统性，也自然要求管理方法的系统性，系统方法是现代管理中的基本方法。

何谓系统方法？系统方法就是将对象放在系统的形式中加以考察的方法。

具体而言，就是将对象做为一个具有一定组织、结构与功能整体，从整体与部分之间、整体与外部环境之间的相互联系、相互制约、相互作用的关系中，综合地、辩证地、具体地、动态地考察和研究对象，以达到整体上最佳处理问题的方法。

为什么在现代管理中要运用系统方法呢？

在现代管理活动中，各种因素的相互联系愈来愈密切，其

发展规模呈现出两种趋势，一是规模相对愈来愈大，一是规模相对愈来愈小；此外，在管理中相互制约的因素愈来愈多，各种交叉关系愈来愈复杂，其涉及的领域和范围愈来愈大，如果依然按照原有的、传统的、机械的或保守的方法进行管理，势必造成人力、物力、财力和时间上的巨大浪费，很难造成管理系统的良性循环。尤其是在那些规模宏大、牵涉面广的管理工程中，如果运用传统的方法进行管理，很可能出现顾此失彼、得不偿失、适得其反的结果。因此，在现代管理中进行系统管理是大势所趋。

运用系统管理方法的主要目的在于：如何把分属于许多不同部门和组织的，具有不同性质和功能的人、财、物等因素有机地协调统一起来，以最大限度地发挥其综合的整体功能，实现系统活动的总目标。

系统方法的核心是系统分析。

管理的系统分析，就是根据对管理系统的目标与因素关系的整体分析，透过综合比较择优，帮助决策者从事方案的制定、选择和决策。

进行系统分析需要遵循以下两个原则：

(1) 整体大于部分之总合的原则：意指系统的整体功能要大于或强于其组成各部分的局部功能之和；或指系统的整体目标和利益要高于其组成的各部分目标和利益之和。依据这一原则，在管理活动中，为了使系统活动更好，在必要时，可以放弃局部活动效益。

(2) 近忧和远虑相结合的原则：意指要将系统的近



期目标、利益和长远的目标、利益有机地结合起来，统筹兼顾、合理安排。

由于管理系统既是一个多因素、多层次统一的矛盾系统，又是一个不断与外界进行各种物质和讯息交换的开放系统，因而它是一个不断发展、从无序走向有序的动态系统。管理系统的动态性决定了系统的目标，不仅具有层次性，而且还具有阶段性。局部子系统的目标要服从整个系统的总目标，系统的阶段性目标又必须与总过程的目标相结合。在管理活动中，只有既照顾当前利益，又照顾长远利益的方案、措施，才算得上是最佳的方案、措施。

在现代管理活动中，如何进行系统分析呢？

首先要提出问题，确定系统目标。

正确地提出问题是解决问题的第一步。系统在一定时间中所追求的目标是需要确定的。依据系统的不同情况，目标可以是明确的、定量的，也可以是粗略的、定性的。一般而言，在受控程度较高的系统活动中，目标比较明确，可以提出定量目标。反之，在受控程度低的系统活动中，目标可以比较粗略，也可以有一定的模糊度。系统的目标往往是多种单项目标的综合体。在确定系统目标时，既要从单项目标入手，注重单项目标的可行性和最优性，又要将各单项目标放在总目标的联系中进行考察，把重点放在系统整体的目标上。

其次，是收集和分析各种相关的资料。

收集资料就是对与系统活动有关的情况进行了解。这种了解是根据系统的目标来进行的。收集资料主要有：一是做实地

考察和了解，掌握第一手的实际资料。二是收集有关的数据，即对有关的情况进行间接了解。三是对收集到的各种情况加以必要的归类，包括定性和定量的分析，得出一些性能指标和参数，为综合性的系统分析提供必要的数据。

最后，在提出问题和掌握情况的基础上，建立系统模型，进行综合分析和评价，确定最佳方案。

在现代管理实践中，已经创造出许多行之有效的系统方法，最重要的有如下几种（注⑤）：

（1）系统协调法。法是在系统分解的基础上，全面处理各子系统相互作用问题的调节和控制方法的统称。一个规模庞大的系统，只有在系统的动态过程中达到各方面的真正协调，才能出现整体上的步调一致，充分发挥系统的整体功能，实现系统整体的最佳化。

系统的协调也就是系统的调节、控制和管理，其中协调的结构形式构成了系统协调方法的基本内容。

一般的协调结构形式有以下三种：

第一种是集中控结构。它是由一个控制中心直接协调各个被控子系统的关系。

第二种是分散控制结构。它将大系统的协调控制任务分散给所属的各个子系统，以独立分别完成协调控制的任务，达到大系统协调控制的目的。

第三种是多级进阶控制结构。它是将整体控制问题分解为一些子问题，并抓住主要目的设置控制器，构成若干子系统，透过这种进阶控制达到上对下的优化协调目的。

(2) 系统工程方法：此种方法是一种对所有系统都具有普遍意义的方法。它是系统思想和方法在管理技术中的应用，并透过综合利用各学科的思想方法，来处理系统各部分的配合与协调，从而达到对系统的最佳设计、最佳控制、最佳管理，以及系统管理技术的社会、经济效果最佳的目的。

此种方法的基本特点是：研究方法的整体化；综合应用各种科学技术；管理科学化（往往透过定量化的模型来实现）。

(3) 系统模型方法：此法是运用模型来描述系统和系统的行为，对现实系统作某种简化，集中反映系统中最本质特性的方法。系统的模型化表示方法，同直接对现实系统的描述方法相比，有许多优点：可以节省大量的费用和时间，同时还可以减少风险，因而它是系统诸方法中一种十分重要和有效的方法。

(4) 系统评价方法：此法是指从技术和经济两方面所设计的各种系统方案进行评价的方法。其目的是透过分析和评价，从中选择出在技术上是先进的、在经济上是合理的最佳系统方案。

(5) 功能模拟法：这是系统控制的一种方法。

此法是利用系统之间的功能和行为的相似性原理，用一个系统的模型去模仿另一个系统行为与功能的方法。

本法的基本思想是：任何系统都可用传递函数来加以描述，如略去实际含义，两个系统的传递函数在形式上是一样的，那么，对一个系统的动态问题研究可以转化为对另一个系

统的研究。

#### (四) 科学系统论是现代管理者应掌握的管理哲学

做为现代管理者，应该学会并掌握系统管理及系统管理方法，这是做为一位有效管理者的必要条件。

然而，树立科学的系统观较之掌握科学的系统管理方法更为重要。

系统观实际上是管理哲学，而系统观又是以系统论为基础的。

在系统论看来：

(1) 整个管理世界不过是一个由无数层次的子系统所构成的庞大系统。

(2) 在这个系统中，任何特定的管理形态都是由其内在各要素所组成的有机体。

(3) 管理世界的万事万物都自成系统，或互为系统，每一个系统都是更大系统的一部分，也都包含着许多不同的子系统。

(4) 每一种管理系统都有自己特定的系统结构和由系统结构所决定的特定功能，而系统整体功能之和大于各子系统局部功能之和。

(5) 整个管理世界，无非是由无限层次所组成的

一个纵横交错的立体网络系统。在管理世界中既没有脱离系统的管理，也不存在独立于管理之外的系统。

(6) 系统也是管理之间的一种本质联系。

(7) 任何管理运动都包含管理的不同要素之间的相互作用，而管理内部和外部的任何相互作用都表现为某种运动。

(8) 事实上，在管理整体运动中，任何系统都是管理运动的表现，而任何管理运动又都是系统存在的方式。

系统观决定于系统论。现代管理者需要树立科学的系统观——管理系统观。

管理系统观的基本要点为：

(1) 管理的整体功能大于局部功能之和。

(2) 整体功能来源于系统和管理环境、系统和管理要素，以及各要素之间的相互联系和相互作用。

(3) 管理世界是由许多有等级秩序性的层次所组成的巨大系统。

(4) 管理系统由于内在机制的作用，在一定条件下，既可以从无序走向有序，也可以从有序走向无序。

(5) 管理系统的状态是时间的函数。

(6) 管理系统是一个开放而又不断转换的循环系统，循环轨道呈现出一种不断上升的趋势（即不是在

原地的简单循环)。

在理论上，又可以把管理系统论看作是一种管理辩证法。

(1) 管理系统论是管理关于普遍的系统联系的科学，因而是管理辩证法普遍联系和相互制约的特殊表现形式。

(2) 管理系统论将管理系统的发展，看作是从较低级的有序状态走向较高级的有序状态的定向变化，也可以被看作是管理辩证法质量互变规律的一种具体表现。

(3) 管理系统论认为任何管理系统组成要素之间，都存在着一种重要的相互作用——反馈作用；并强调进行必要的控制，使管理系统由一种动态平衡达到新的动成平衡，这和管理辩证法强调的管理矛盾双方发生变化时，就使新的统一体代替旧的统一体的观点是一致的。

(4) 管理系统论关于管理系统客体具有自我组织性的思想，与管理辩证法的管理运动和发展是其自身运动、自身发展的矛盾法则之思想是一致的。

对于现代管理者，除了要树立科学的系统观、掌握管理辩证法之外，还要具备如下条件：

(1) 他们应该是“博而专”的管理者，即他们不

只对管理专业有足够的造诣和经验，而且对许多领域都有相当深刻的理解和通达。

(2) 他们不仅应有严密的数理分析能力，而且还应有概括综合的能力；既具有严密演绎的思维能力，又兼有归纳综合的思维能力。

(3) 他们应善于理解其他领域的动向，能够正确传递讯息，并有广博的讯息学问。

(4) 他们要善于发现新问题，提出新问题，有丰富的想象力和创造力，并把管理当作艺术创造来进行。

(5) 他们要善于与不同类型的人相处，有组织、协调、沟通能力，并善于科学决策。

总之，进行系统管理的现代管理者，需要有多方面的修养：数理的、工程技术的、经济的、文学的、地理的、哲学的、政治的、法律的、心理的等方面的修养，同时应该是那种登高望远，豁达通变，以全局利益为重，并有创造精神的人。

《周易》〈系辞传上〉曰：“乾以易知，坤以简能，易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功；有亲则可久，有功则可大。可久则贤人之德，可大则贤人之业。易简而天下之理得矣，天下之理得，而成乎其中矣。”（乾为天，昭然运行于上而昼夜攸分，是容易让人了解的，坤为地，浑然化成万物，是以简易为其功能的。容易则易于知解，简易则容易遵从。容易

使人了解，则有人亲附，容易遵从，则行之有功，有人亲附则可以长久，有能成功则可以创造伟大的事业。可以长久的是贤人的德泽；可以成为伟大的是贤人的事业。《易经》的道理即是如此简单，而能包含天下的道理，能了知天下的道理，则能与天地同参，成就不朽的名位。)

当我们的管理者，顺其自然、顺其规律，知解、知理、贤德、才能与天地同参、与自然同融、与社会同体，才能成就不朽的事业。

注①：刘长林：《中国系统思维》，中国社会科学出版社，第一四页。

注②：刘长林：《中国系统思维》，中国社会科学出版社，第一八页。

注③：刘余喜、谷宝贵《实用管理系统工程》，第四页，浙江人民出版社，一九八三年出版。

注④：《国民经济管理学》，山东人民出版社，一九九〇年出版。

注⑤：姚锡棠：《当代经济管理新方法大全》，福建人民出版社，一九九〇年八月出版。



## 8 太极整体论与现代社会整体

局部管理是整体管理的基础，整体管理是局部管理的趋势和要求。局部管理要服从整体的利益，而整体利益的实现又离不开局部的有效管理。

### 一、太极整体论

太极整体论是太极圆道论的理论延伸。而管理整体又是管理系统的核心内容和基本原则之一。整体论不仅是人们应该具有的一种认识世界和观察分析事物的重要方法论，也应是人们解决和处理问题的基本方法论。

《周易》的基本功能就是启示天道、地道、人道，要求人们从整体、从全局去看待事物的变化、运动和发展，并在变化、运动和发展中处理问题、解决矛盾。

宇宙是一个宏大的整体，自然界是一个庞大的整体，人类社会是一个巨大的整体。任何事物都是一个整体：八卦是一个整体，六十四卦也是一个整体，整个易理的变化过程也是一个动态的整体；管理的对象、管理的系统也都是一个活生生的有机的整体。

既然是一个整体，就必然有整体和局部的关系，就必然有整体律。

西方学者托马斯·霍普金斯对整体的问题曾提出以下几条原理（注①）：

- （1）整体是基本的，而部分是派生的。
- （2）一体化是一种事物的各个部分相互联系的状况。
- （3）各个部分组成一个不能分解的整体，以致没有一个部分能够在不影响其他各个部分的情况下受到影响。
- （4）部分的性质和它的职能是由它在整体中的地位确定的，它的行为是受整体和部分的关系规定的。
- （5）整体是一种能的系统，或能的综合体，或能的结构，不管多么复杂，它如同单个部件一样地运转。
- （6）一切事物都应该从整体出发，这是前提。各个部分和它们的相互关系，应该自然地、逐渐地进展。

根据以上原理，整体需要透过维持其整体的普同性和统一性，来使各个部分发生变化，以使自己更新、发展，这个过程是连续不断的。

可见，整体论的思想是内涵丰富、意义深远且极为重要的思想。

太极整体论是《周易》易理的基本理论之一，它的理论意义和实际意义是极其明显的。下面，我们将按太极整体论的逻辑顺序，对整体论的有关观点进行剖析，并进而揭示出太极整体律以及对现代管理的影响。然后，对现代管理的整体进行必要的研究。

### （一）从整体看问题是太极整体论的根本观点

整个观点是太极整体论的核心观点。《周易》就是教导人们要从整体的角度观察和分析问题，要从总体上去把握事物。

在现实中，许多人认知上、观念上乃至在实践上为什么出现错误或失误？其中一个重要原因，就是这些人往往是从片面的、局部的、个别的角度来看问题，因而只知其一，不知其二，只知其然，不知其所以然。太极的整体观点就是告诫人们，要全方位地看问题。因为这是人们认识和把握事物客观规律的基本方法、基本原则。

《易传》认为八卦乃是一种整体的思维模式。八卦包罗万象，穷尽万物，完全从整体的角度来观察某一个事物的变化，或将某一个事物的变化放在一个整体之中，因而给人一种新的感觉。太极八卦的思想和实用功能的作用之所以经久不衰，恐怕与它所包含的整体思想有密切关系。

尤其是《易经》六十四卦的排列，更突出的表示了整体论的思想。

《序卦》说：“有天地然后万物生焉。盈天地之间者唯万

物。”《易经》以代表天的乾坤二卦起始，将象征万事万物的其余六十二卦置于其后，分别显示出要把握宇宙整体的意向。无论是六十四卦的总体还是每一卦的卦体，都显示了整体性结构，必须从整体上去理解，才能抓住其实质。

《系辞上》曰：“天《易》广矣，大矣，以言乎远则不御，以言乎迩则静而正，以言乎天地之间则备矣。”此意不光肯定了六十四卦概括了万事万物，也同样赞誉《易经》做到了从整体上认识世界，因而抓住了一切事物的本质，对天下大事做了满意的解释。

《系辞上》又曰：“圣人设卦观象，系辞焉而明吉凶，刚柔相推而生变化。”（观察宇宙万事万物的现象而设置六十四卦，三百八十四爻以规范之，复于六十四卦三百八十四爻以其爻辞所定吉、凶、悔、吝及有关卦象文辞，而使人明白吉凶的趋向，《易经》中阳刚阴柔相与切摩推，而产生变化。）这表明，古人创立六十四卦，是为了从整体上认识事物与事物之间相互制约、相互促进的趋势，以便把握“吉凶”之变化，进而从总体上把握自己的命运。

《周易》曰：“易与天地准，故能弥纶天地之道。仰以观于天文，俯以察于地理，是故知幽明之故，原始反终，故知死生之说。”（易理准则于天地，所以能包括统贯天地间的一切道理，上则观察天上日月星辰的文采，下则观察大地山河动植物的理则，所以知道昼夜光明幽晦的道理。追原万事万物的始终，故知死生终始循环的道理。）这表明，理是一个认识论的总体，它涵盖万物，是从整体的角度来观察、研究、分析万物

之理。

又曰：“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗，通乎昼夜之道而知，故神无方而易无体。”（能范围包括天地一切的变化，而不会有过失；能微曲成全万物，而不会有遗漏；能通明于昼夜、阴阳的道理，而尽知其道，所以神的奥秘难测，是无方所可推求的；易理的周知宇宙，也不是可以一曲之体讨论的。）这表明：《周易》是最高层次的科学，它研究的是万物之理、万物之道、万物之法则，让人们周知宇宙。这是宏观整体论的基本观点。

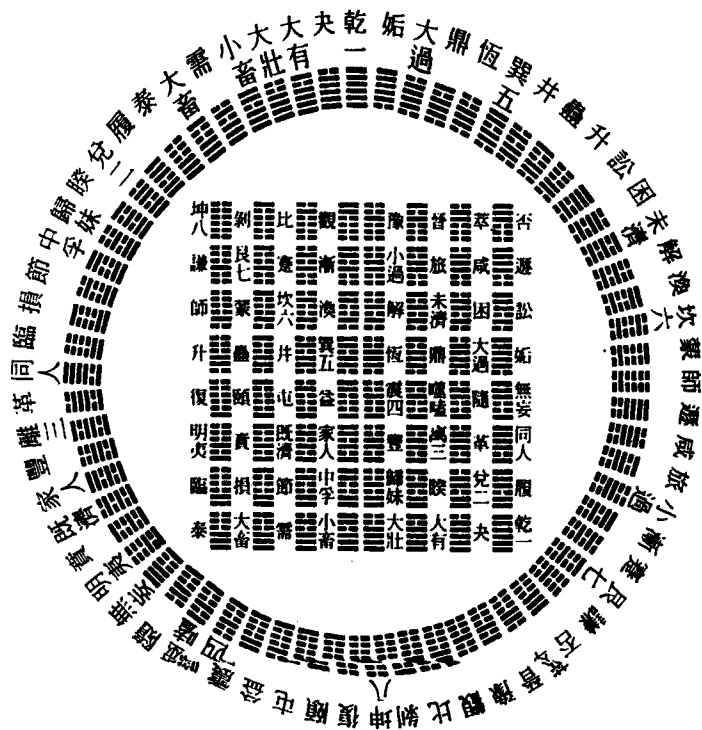
又曰：“《易》之为书也，广大悉备，有天道焉，有人道焉。兼三才而两之，故六、六者，非它也，三才之道也。”（《易经》这部书，凡天道、人道、地道，无所不包，可谓广大完备。易学以三画，象征天、人、地的三个位置，易理是相生对，天有昼夜，地有水陆，人有男女，所以卦爻两两成列，合两个三爻的卦而为一个六爻的卦，兼两爻为一位，五为阳，上为阴，阴阳成象，故五与上为天位，三与四为人位，初与二为地位，为刚柔之形体。六爻而成一卦，皆是相当于三才之道而已。）

此意表明，从整体看问题，从天、人、地相互作用和相互统一的角度看问题，是《易经》的根本特征。

特别明显地表示了整体思想的是伏羲六十四卦方位图（也叫先天六十四卦方位图）。

两图相合，浑然一体，一阴一阳，交错同构，形成一个完整的象形图式——因而成为一个宇宙的、自然的、人生的、社

会的缩影。



此图外圆内方。从方位上讲，上为南，下为北，左为东，右为西，乾为南，坤为北，离为东，坎为西。从时间角度讲，乾卦尽在午中，坤卦尽在子中，离卦尽在卯中，坎卦尽在酉中。阳生于子中，极于午中。一阴生于午中，而极于子中。圆图阳在南而阴在北，方图阳在北阴在南。从方、圆二图来说：外圆为阳，内方为阴。圆图左旋转像天不断地运行，为动；方图像地，为静。一方一圆，一动一静，一阴一阳，组成了天

地、万物。因此，天地、万物的变化也就包罗在其中了。

方图为阴为地为下，说明天以始生，阳在下，阴在上，方图下四行三十二卦是阳卦所生，故为阳。上四行三十二卦为阴卦所生，为阴卦。阴在上，阳在下是天地相交，为通泰的意思。

圆图为阳，像天。左为阳三十二卦，右为阴三十二卦。左右阴阳对峙，均与先天八卦图一样，六十四卦为错卦（错卦为每一卦的阴阳爻相反）。

先天方位图，显示了天道、地道、人道三者的统一。它们生生不息，运转不断，化生万物。而万物在相对固定的时空中，遵循着一定的法则展示着自己，丰富和发展着自己。每一个系统，每一个独立的事物，都有自己内在的组成要素和组成结构。每一要素都与整体有着制约作用关系。就实质而言，部分也往往包含着整体、显示着整体、凝聚着整体，又不断转换为新的整体。而整体又往往是一个部分，是更大整体的一个部分，它也可以反映更大整体的某些发展规律。

## （二）太极整体律

所谓太极整体律，是指太极整体运动的规律性，即太极在总体上、在全局上、在整体上按照一定的机制和轨道运转的法则。

如果将太极整体律再换一种说法，那就是：太极六十四卦做为一个完整的事物的运动过程，其中的每一卦都与其他卦存在着错综复杂的关系，其中的每一爻都与其他五个爻存在着

千丝万缕的联系。从六十四卦整体的角度观察和分析一个卦或一个爻所象征的事物之成败得失、吉凶祸福，就是整体律。

太极整体律揭示了宇宙、自然、社会、万物都是一个宏观整体的不同层次、不同阶段、不同方面；它们之间有着不可分割的联系，它们之间的相互联系和相互作用显示着整体运动的特性，它们的局部运动也展示着整体的特性，哪怕世间再微小事物的变化，也都是整体运动的具体表现形式。

例如，乾卦讲“健行”，所表明的是：由于天道的变化产生了万物，它们各有各的寿命，相互联结而保持大自然的平衡，也保持社会的平衡，这是天的正道。

又如，坤卦讲“地顺”，地以顺天，而始生万物。坤像大地而能承载万物，其功德是无疆的。坤卦的二爻、五爻与乾相交，乾成离，坤成坎，即为“含弘光大”，阴阳相交，万物已成形以后，万物感地之德。

又如，屯卦讲“刚柔始交而难生”，虽然万物出生时期艰难，但最终是吉利的。

又如，履卦讲“柔践刚”，兑卦为悦（因履内卦为兑，外卦为乾），乾卦为刚，以悦应刚，以柔应刚，以和悦应刚，虽然像踏着虎尾，但不会被咬伤，因而是吉利的。

又如，恒卦讲“久长恒久之”，日月依赖“天道”，可以久照，四时变化依赖“天道”，可以长久，圣人的修养教化依赖“天道”，使天下保持美好的道德与风俗，观察恒久的现象，天地万物总是处在连续的变化之中。

以上，乾、坤、屯、履、恒等各卦，若从六十四卦整体而



言，它们分别阐明了天道的变化与地道的变化是统一的，又是久长的。然而万物在天地相交化生之后的初期又是艰难的。如果以柔应刚，以和悦制刚，符合天道法则，就会有发展，即使出现暂时的挫折也是可以克服的。

“大过卦”䷛的第二爻，是这一卦四个阳爻中最下位的一个，又因为它处于“地”段上部，所以，这一爻就像一株老杨树的根部刚生发出来的新芽，阳气方盛，正是求偶婚配的时期。但是，向上追求，一连三个都是阳爻，最上第六爻才是阴爻。所以上求阴阳难应，与下接近，正是阴爻，且位于“地”之基部，可供地面上的老树新芽以生气。这样的婚姻是很美满的，因此，“枯杨生稊，老夫得其女妻，无不利。”

“豫卦”䷏的第三、四爻，虽然相邻，却因在整个卦体中的地位不同，两个爻象征的吉、凶情况便全然相反。第三爻是阴爻居阳位，并且不在内卦的中位，所以象征不中不正。这一爻的下位同是阴爻，不相应；上位则是全卦唯一的阳爻，自然要极力相就。第四爻在“人”爻上位，象征有阳刚正气的权贵，所以第三爻便像一个不中不正的小人，逢迎有正气的权贵，终必后悔。

“豫卦”的第四爻是全卦中唯一的阳爻，所居之位又是“人”爻上位，象征有权的大臣，它的下面，三个爻均为阴爻，象征都愿听命于它。第四爻的上位是君王之位，阴爻居于此位，象征君王的中庸，因与“上六”同阴而不应，故与下位的九四阳爻相应，象征君王对大臣的信任。上有君王的信任，下有僚属的顺从、朋友的协助，所以为“吉”。

“大过卦”的初爻象征“无咎”，“恒卦”的初爻，却是“贞凶”。同样是居于卦底的阴爻，为什么前者“无咎”，而后者为“凶”呢？原因就在卦的整体不尽相同。在大过卦体中，与初六爻相呼应的是九四爻；九四爻因为上下位都是阳爻，也愿与相应的阴爻“初六”呼应。这样，初爻在“大过”中的处境为“无咎”。“恒卦”的初六爻在卦体中的遭遇就不同了。“恒卦”九四爻的上位是“六五”阴爻，阴阳相感，近在眼前，九四爻不会舍近求远、弃上取下的，这样，初六爻的苦苦追求便不可能成功，所以为凶。

如果把目光放在其他各卦的卦象与爻辞上细加分析，就可以得出如下结论：整体律是无处不在的，到处都显示着整体的运动，或归向于整体的运动。各卦的当位、对应、三段、转承等诸规则的综合体现，是《易经》推演中最大的讯息源，也是整体世界规律的深刻反映。

太极整体论揭示：“部分构成整体的原则和规律，提供了在整体观照下，系统如何‘分’，以及如何由部分把握整体，从有限认识无限的途径，由相似性将万物统一在全息联系之中，做为整体观照下的部分，不再是机械分割意义下的零部件，而是全息元或分形元，它们是整体的缩影和重演。从微到巨，宇宙具有跨越尺度的相似性和对应性。一方面，整体规定和制约着部分的性质，任何现象都不能孤立地被理解，因此是不可分割的；另一方面，任一部分都反映和携带着整体全息，都是一切相互关系的‘总合’，因此又能再现和复制整体。由此，世界展现出由种种相互关系和相互作用无穷无尽交织起来

的动态网络，气象万千而同时具有深刻的内在统一，一旦人们企图从内部来认识整体，就必然会发现普遍的发展，遇到它内在生命的演化力量。”（注②）

### （三）太极整体律的几个重要原则

（1）整体性原则：任何事物都表现为一个整体，而整体也是事物存在的基本特征之一。那么，在观察和分析事物时，就要坚持整体性原则。

所谓整体性原则，就是主张按照事物的本来面貌、本来特点、本来规律去认识和把握事物；不忽略事物的任何一个方面、任何一个部分；即使要认识和把握事物的某一方面、某一部分，也要与整体联系起来，并站在整体的角度去审时度势；更为重要的是在世界观上要有整体观念。

坚持这一原则，就要做到：

- 事物的发展都有整体的特点、整体的规律、整体的趋势。按这一点去认识事物，就容易把握住事物的本质。

- 任何个别问题或局部问题都是由整体事物派生的、延伸的或是具体化的，因此，分析和处理问题要关于从局部联系到整体或全局。

- 事物的存在既然是以整体为特点，那么，人们的眼界、胸怀、观念、认识，就必须是整体的、全局的。

- 在整体观念支配下的行为才是有效的行为，为了整体利益而献身的行为，才是有价值的行为。

（2）整体联系性原则：事物的存在是整体性的，而这

种整体，又是许多不同因素、不同环节、不同部分、不同内容相互联系而综合形成的。没有它们之间相互联系、相互作用、相互渗透、相互依赖，就不会成为一个整体，所以，整体是以联系为基础的，是联系的整体。

所谓联系性原则，就是主张要从事物内部和外部的联系、直接和间接的联系、现象和本质的联系、形式和内容的联系、偶然和必然的联系、暂时和永恒的联系、统一和对立的联系、静止和动态的联系上去认识和把握事物的整体。

坚持这一原则，就应做到：

·要联系的而不要孤立的、要系统的而不要分割的、要统一的而不要单一的去观察和分析问题，这是把握事物规律的基本条件。

·由于事物的联系形式是多样的，因此，人们要从各种联系形式上去考虑事物的变化，这是达到从总体上把握事物的必要条件。

·辩证的联系观就是整体观，由于世界上一切事物都是不同层次的相互依赖和相互联系的整体，而唯有用这种观点去看问题，才能达到对事物的客观真理性的认识；用这种观点去处理问题，才能达到有效的解决。

(3) 整体动态原则：事物不仅存在着，而且还活动着、发展着。不运动的事物是不存在的，而这种运动是在相互联系和相互作用基础上产生的运动。这种运动又是以整体为特征的运动。因此，整体是动态的。

整体动态原则，主张整体往往是以整体的统一性，使各个

部分或快或慢地发生变化来更新自己、发展自己，而这个过程是以保持整体利益、整体目标、整体必然性为特征的。

坚持整体动态原则，应做到：

·要从事物的运动中、变化中和发展中去考察事物的整体，去把握事物的整体运动规律。

·要从事物的发展过程中，去把握事物的整体趋势、整体命运、整体利益。

·由于事物的各部分往往是按照整体的目的而发挥它们的作用。因此，就要在事物的运动中，及时地把握住整体的目的。

#### （四）太极整体论对现代管理的启示

任何一种理论的实际价值，都是以它对实践的指导及其在实践中的应用程度体现出来。强调用整体的观点去看问题的太极整体论，对现代管理有重要的启示作用。

启示之一：太极整体论所倡导的整体观要求现代管理应是整体性管理。

太极整体论认为：宇宙、自然、人类社会的存在都是以整体为特征的。八卦和六十四卦的排列组合，无不显示了整体论的思想。

同理，现代管理面对的对象是一个动态的、多因素的、多环节的、多方位的整体。在这个整体中，不论是生产营销、劳动配置、组织设置、人员安排、讯息反馈、监督控制、技术推广、产品开发、外贸销售、宏观调控、微观灵活，都与管理整

体息息相关。离开整体的指导、目的、利益、管理和组织，它们各自都难以充分发挥作用。而如果它们各自的作用和功能不能得到较好的发挥，整体的利益也难以保证，整体的功能和目的也难以实现。

启示之二：太极整体论认为，事物整体的功能要在事物与事物之间相互联系和相互作用中表现出来。任何一个局部，都是整体中的一部分，都实现和体现着整体的利益。然而，有时，一个局部的存在和发展如何，对整体也有举足轻重的作用（大易卦中，有时，某一卦的变动，就使一个卦的序列发生重大变化；有时，某一爻的变动或位置的颠倒，就使一卦发生性质的变化）。

同理，在现代管理活动中，常常遇到类似问题，当确立与整体目标密切相关的某项重大决策、重大战略、重大方案时，往往需要考虑管理内部与外部的各种错综复杂的联系和这种联系的相互作用，甚至有时由于忽略了某种变量因素，而使得整体决策流于形式。在现代管理中，往往需要考虑如下因素：

①可能供给与实际需求之间的关系；②实际积累和实际消费之间的联系；③制定目标与各种制约因素之间的联系；④实行某种计划与实行这种计划和现实条件之间的联系；⑤计划、决策、目标、方案与市场变化之间的联系；⑥各种常量和变量之间的关系；⑦投入与结果、成本与利润、价格与成本、有效与无效之间的联系等等。

对这些相互联系方面的科学认识，是进行科学管理的前提条件。这些关系或联系都直接或间接制约着管理整体行为。精

明的管理者要善于把握和处理这些关系，而这就需要高明的管理艺术。

启示之三：太极整体论认为，事物的整体规律和特征往往是在事物运动发展中显示出来的。离开事物的运动和发展，就难以达到对事物整体规律和整体特点的科学认识。

同理，在现代管理活动中，现代管理者也应该在矛盾的运动中、发展中去认识和解决矛盾。之所以要建立新的管理体制、要确定新的目标和新的计划，这归结于管理整体发展的需要。管理的过程，实际上是一个管理的整体，或者是一个组织的整体。从整体的动态角度去进行管理，这是现代管理的重要艺术，或者说，这种管理是整体的内容平衡和对外适应的全部综合。我们现在讲的战略管理、全局管理、宏观管理、过程管理、系统管理、系列管理、决策管理，实际上就是整体管理，只有从整体上去进行管理，才能达到整体的目的、整体的效益。

现代管理科学已成为一个比较完整的科学体系，因为它是对客观管理实践的完整体系的反映。不论是西方的古典管理学，还是行为科学；不管是泰勒还是法约尔，都主张要建立完整的管理理论体系，从整体的角度来加强对管理对象的管理。虽然，由于不同的人对客观事物的观察角度和反映程度各不相同，因而表现为各种管理理论的体系各不相同，但是，现代管理理论都强调管理体系的完整性，这反映了现代管理实践的发展愈来愈显示出完整的特性。

## 二、现代管理整体

### (一) 为什么要研究管理整体

如果我们把整个管理世界及其所依存的外部世界，看作是一幅生动而无限变化的图画，那么只要我们从整体上把握这幅图画的一般性质及其各方面的关系，就能认识和把握这个世界的本质及其必然发展趋势，就能在这个世界里实现由主观到客观的转化和飞跃。

之所以要研究管理整体，因为管理过程中不论矛盾多么复杂、联系形式多么变化无穷，它们都是在整体的范围内或在整体的基础上产生的，而管理的整体性也就是以其矛盾联系的复杂性、多样性为其内容。在复杂的多种联系中，往往有中间环节做为整体变化和发展的桥梁、纽带。整个管理世界是一个相互联系的整体，它表现为在这个世界内部诸对立面矛盾之间的互相交换、互为媒介、相互依存、相互渗透等方面的全部总合。经过中间环节的作用，使现代管理者能够对管理矛盾的动力、形式、结构、道路、整体运动得到更深刻的理解，这种理解，是管理者科学管理行为的主要根据。

之所以要研究管理整体，因为管理实践是一个多方面、多环节、多层次的完整统一体。人们只有从这种统一体中去观察认识事物，去解决和把握矛盾，才能统揽全局，成功地把握管理世界的发展特点和规律。只有加强对管理多方面、多层次统一的研究，才能认清管理矛盾双方的转化条件和桥梁，也才能



实现这种转化。这种研究可以帮助我们确立主体思考法，使我们不是在二维空间，而是在三维空间、四维以至多维空间来观察和探索管理多方面、全过程的关系及其规律。

之所以要研究管理整体，因为管理整体包括了管理的全部内部、全部要素以及它们总合的多方面和全程。管理整体运动的过程反映了管理世界辩证法多方面的要素特征，比较全面地、完整地体现了客观世界全部的必然规律性。此外，由于整个管理世界仅仅是客观世界的组成部分，管理世界所特有的联系序列、结构原型、规律的表现形式，使它将按自己固有的、必然的、不依人意志为转移的内在联系表现出来。

只有这样看问题，管理者才能自觉地把事物的各个部分联合、贯通成一个整体，才能有效地解决管理中的战略、决策、计划、发展、目标、体制、组织、人员等方面的大问题。

## （二）管理整体与局部的关系

（1）整体性原则是现代管理的基本原则：整体性原则要求把事物的整体做为研究对象，把自然界和社会中的各种事物看作是由各种要素组成的有机体。

这一原则认为，整体的性质和规律只存在于组成它的各种要素的相互联系和相互作用之中；整体系统具有它的各个组成要素所不具备的功能和作用；系统中各要素的孤立特征和活动效果的简单叠加，不等同于整体所具有的特征和活动效果。

这一原则要求管理者在进行现代管理时，要注重对管理整体的认识、研究和把握。管理是一个多因素、多环节、多部门

的动态有机体。它的任何一个局部都是有机体中的一部分，都以许多方式表现完成整体赋予它的任务。离开整体去认识局部或离开局部去认识整体，都难以达到科学的程度。

(2) 局部管理是整体管理的基础，整体管理是局部管理的趋势和要求。局部管理要服从整体的利益，而整体利益的实现又离不开局部的有效管理。

当管理者在着手进行管理时，所面对的对象，往往是一个局部的具体问题（或是具体的人、财、物，或者具体的机构和组织行为，或是具体部门）。这些局部是一个管理整体中的组成部分，它们依据一定的理由，按一定的程序，以一定的形式存在于管理整体之中，以补充、完善、发展和促进整体利益、目标的实现。

毫无疑问，这些具体的、局部的事物相互联系、相互依赖、相互促进，组成了管理的整体。因此，这些具体的、局部的事物存在，就构成了管理整体的基础。假如没有这些局部，整体又何以存在？

而整体性的存在又不是抽象的。毫无疑义，有局部就必有整体，各个局部之和就等于整体。整体的存在同局部的存在形式是不同的。整体依据着人们观察问题的角度不同，又有不同的层次。全世界可以被看作是一个整体，各国就是它局部；一个国家可以被看作是一个整体，各地区各部门各行各业可以看成是它的局部；一个行业或一个地区也可以被看作是一个整体，那么各行业、县市等就可以看成是它的局部；一个工厂或企业也可以被看成是一个整体，那么，它的下属部门：生产部门、

指挥部门、销售部门等就可以成为它的局部。

整体之所以存在，不仅是各部门之和可以构成整体，更重要的是各个局部的要求、利益、目的，要透过整体才能有效地表现出来，也只有整体才具有这种表现的功能和能力。如果整体的利益和整体的要求得到了实现，那么，局部的利益和要求就可以得到保证了。假若各个局部的要求、利益不能透过整体，而是靠自己来实现：一是它们自身的能力难以达到；二是即使达到，这种利益和要求也不能取得总体的认可，结果也就难以实现。此外，整体的利益是大于局部利益的，因而也高于局部利益。总之，没有整体利益的实现，局部的利益是难以实现的。

既然全局可以满足局部的需要，既然整体的利益高于局部的利益，那么，局部需要服从全局需要，局部利益服从整体利益，就成为现代管理的一个基本原则。

但是，如果我们仅仅把分析的结论确定在这一点上，还是不够的，因为它至少没有解决如下的问题：为什么某些局部的需要没有得到重视，而导致全局受损？或“一着不慎，满盘皆输”？为什么在管理上要从各个行业、各个环节、各个方面的局部联系中去解决问题？或者说，在管理上，如何实际地去解决整体和局部的关系问题？

(3) 整体规划，统筹兼顾，合理安排：毛泽东在论及战争问题时曾经指出：指导战争，要从全局的观点出发，只要是战争全局的需要，不应计较局部的、暂时的损失，不要拘泥于一城一地的损失，不要怕暂时打烂瓶瓶罐罐。同时，又要

重视战役、战斗之局部，要重视每一次战役，特别是那些对全局有决定性影响的战役，以免“一着不慎，满盘皆输”。

打仗和管理有许多相似的地方。处理全局和局部的矛盾的做法，是相同的。现在的问题是：任何一个全局都有一个或若干个对其全局有关键性或决定性影响的局部。这是哪一个局部或哪几个局部，有时是清楚，有时是不清楚的，有时是明显的，有时又是潜在的，管理者要着力找到它，并用主要精力去解决它。

在现实中，整体和局部的关系往往是异常复杂的。既然许多局部都与全局有联系，既然这种联系又透过多种不同的方式表现出来，那么，管理者就要时时关注它们之间的辩证联系，及这种联系的相互转化，并透过适当的管理手段、管理方式、管理体制和管理措施，去解决它们在实践中出现的矛盾。

管理者需要做到的是：

①整体规划：就是对管理目标、计划、战略、措施，从全局的角度做出合理的部署，对管理的发展、技术的开发和应用、设备的更新、机构的设置、组织的调整等做出总体的科学安排。

②统筹兼顾：在制定政策、战略规划时，要考虑到各个局部的特点、利益和要求，对管理各方面的孰轻孰重、孰缓孰急，要做出一定的运筹和设想，尤其要根据各个局部对全局的制约程度来做出科学的规划。

③合理安排：对每一个局部的责任、权力、权益、任

务、计划、需求、发展比率，做出大致合理的安排，并使它们各按其序、各行其轨、各尽其责、各显其能，因而较好地发挥它们的总体功能。

### (三) 二十一世纪的管理

世界著名的美国未来学家奈斯比和阿伯迪尼在他们所著的《二〇〇〇年大趋势》一书中指出，二十世纪九〇年代“是人类文明史上最重要的十年，是一个科技发展日新月异、经济机遇空前增多、政治变革速度惊人、伟大的文化轮回转世的时代”。

由于这样一种时代的变化，未来的世界会变得使我们对已经形成固有认识的世界感到陌生：人类将重新审察自己的生存环境；人类将重新发现自己的更大智能；人类将发现更多的未知世界；世界将变得更小。

只有到这样的时代，以人的智能为基础的现代表理社会才能到来。

可以设想，二十一世纪的管理将是系统性和整体性管理。

理由之一：现在的管理世界正在变化：管理形象正由单一形象向整体形象转化；管理战略正由单一战略向整体战略转化；管理范围正由一个地区、一个国家向整个世界扩展；管理方法正由平面向立体转化；管理系统正由企业的系统向财团系统转化；管理决策正由经验性决策向科学整体性决策方面转化；管理技术正由传统技术向高科技方面转化；管理体制，正

从个人领导为主向管理集团领导为主方面发展。

理由之二，世界的经济、政治、科技、文化、贸易等方面的往来愈来愈复杂，关系日趋密切，世界将要成为一个不可分割的大一统、大一体经济。

中国要走向世界，而世界要走向中国，这是一个不可逆转的趋势；世界经济的运行法则要制约和决定世界各国经济的运行；政治、经济、科技、管理要紧密地结合起来，成为一个不可分割的整体。金融力量、管理力量、竞争力量将成为影响任何一个国家、地区、民族生存和发展的三大力量。

理由之三：任何一个国家的管理（管理是否科学、是否优化、是否成功）将在很大的程度上决定一个国家的命运。没有现代化的管理，怎样有现代化的经济？而成功的管理必须是系统性、整体性、最佳化的管理，这三点的统一，也叫做“现代化管理”。

什么样的管理才称得上系统性、整体性和最佳化管理呢？

(1) 系统功能得到充分发挥，整体效益明显提高。

(2) 系统整体目标优化、战略优化、计划优化、行为优化。

(3) 整体管理机制——竞争机制、激励机制、利益机制、约束机制、动力机制、分配机制、运转机制良性化。

二十一世纪的管理，是以高科技为基础，以经济、政治、科技等综合管理为特征，体现产品、质量、服务、讯息、时间一体化，实现整体目标和效益的立体管理。

这种管理是从无序走向有序，是从传统走向现代，是从单

维走向多维，是从分析走向综合，是从定性走向定量，是从重视物走向重视人，是从求稳到求变的整体性、系统性和综合性管理。也是从盲目走向自觉、经济走向科学、速度走向效益、被动走向主动的动态整体性管理。

这种管理需要把人类创造的一切精神文明广泛地运用到管理实践，并使管理主体充分发挥自己的创造性和主动性的管理。把对管理实践的必然性认识运用到指导管理实践，并使管理者尽快地、不断地完成从必然王国向自由王国飞跃的管理。把各种最新的科学方法、先进手段运用于管理实践，并使管理实践愈来愈深化、愈来愈科学化的管理。

怎样才能达到这种管理呢？

(1) 从现在起确立未来管理致胜的战略。这一战略就是强调透过科学的、高明的、现代化的管理行为，使管理主体具有显著的变化，达到高效率、高效益。

(2) 要按照二十一世纪的管理要求来确立新型的管理模式、管理机制和管理体制。

·管理模式要选择计划调节与市场调节相结合、科学手段与灵活巧妙的管理方式相结合、现代化管理与传统管理相结合的管理模式。

·管理机制要在管理系统中树立起有效的经营机制、动力机制、利益机制、激励机制、约束机制、竞争机制等方面的机制，因为健全机制是完善管理体制的必然要求。

·管理体制要建立一个充满生机和活力的，体现市场经济要求的，符合全社会利益要求的，具有很强的生命力和适应力的管理体制。

(3) 不断地培养和造就高素质的管理者和管理阶层。

任何一个有生命力的社会和任何一个经济迅速发展的国度，都必然存在着一个训练有素的、能征善战的、德才兼备的、站得高看得远的管理干部队伍。这几乎成为一个规律了。系统管理、整体管理不仅需要一大批善于经营，懂各种管理之道、通各种管理之术的微观管理者，也需要一大批统揽全局、横贯总体、纵横驰骋、得心应手的宏观管理者。因此，从现在起就要着手跨世纪管理人才的培养。

早在十多年前，西方管理界就预言：二十一世纪将是管理的世纪。

可以设想，二十一世纪由于中东石油和世界其他各地的石油将相继枯竭，能源危机、粮食危机、人口危机、资源危机、水源危机、大气环境污染的不断严重，不论是发达国家还是发展中国家，不论是繁荣地区还是贫穷地区；不论是南边还是北边，不论是东方还是西方，都将面临人类历史上前所未有的困境和挑战，许多国家和地区都将面临巨大的社会结构重组和社会经济、政治的重要调整。



在这种条件下，即困难和机遇共存、压力和挑战共存，谁能在国际市场、国际经济海洋中争得生存和发展的主要根据，不是资源数量的多寡（日本资源很少，但却很发达）、不是人口数量的多少（有许多不足一亿人口的国家国民生产总值等于或者超过人口过亿或几亿的国家）、不是科技专利发明的多少（英国是科技发明专利比较多的国家，但在经济发展上并不如比它少的日本和德国，甚至比他们落后）、不是产值量的高低（中国的产品产值量是比较高的，但经济效益并不理想），也不是国土疆域的大小（日本国土小，而中国和印度的国土面积较大，俄罗斯的国土面积更大，但经济发展的程度则后三者比前者要少得多），更不是管理干部数量的多少（中国是世界上干部数量最多的国家）。上述这些都不是，那是什么呢？

是你的管理如何、你的管理能力高低、你的管理体制是否合理、你的管理机制是否有力、你的管理干部是否有较高的素质。一句话，你的整体管理素质、能力、效率、效益如何，这才是最主要的根据。

注①：见《管理哲学——系统学》第一三五页，上海交大出版社，一九八五年出版。

注②：引自国际科学哲学研讨会论文《探寻跨文化的科学——系统科学的启发》，作者李曙华。

## 9 太极组合论与 modern 管理结构

太极组合论认为，真正合理的结构，并不是一成不变的，不变就难以应变。不变的结构到了一定的时候就必然变成僵死的结构。

太极组合，主要是指太极系统的组合。太极组合论，主要是阐明太极系统按什么原则和规律进行组合，组合的基本结构及其每一个结构的基本功能如何。

就逻辑而言，太极组合论是太极系统论和太极整体论的进一步延伸和具体化。当太极系统论阐明系统运动过程和规律，太极整体论阐明整体与局部的辩证关系及其整体规律时，并没有全面阐述系统和整体内部是如何组合的，是按什么结构组合的，组合的子系统或局部都发挥着什么作用和功能。而不阐述这些问题，系统和整体就难以给人清晰的理解。人们不是常常讲系统和整体容易给人一种模糊的感觉吗？主要是因为人们还没有将整体或系统内部的组合与结构搞清楚的缘故。

这一章，我们将重点论述太极的组合结构问题，因为易卦问题的排列组合是太极思想的主要发源地。我们将把分析的侧重点放在易卦的组合结构上。

太极易卦的组合结构有多种形式（即有不同的排列组合形式——有本卦、先天卦、后天卦、帛卦、方位卦等），而我們主要以本卦的组合为摹本，来探索一下太极易卦的内部结构，然后再阐述太极组合律、太极组合的基本原则及其对现代管理的启示作用。最后我们将全面探讨现代管理问题。

## 一、太极组合论

### （一）太极组合的基本结构

《周易》六十四卦分上下经两部分，上经从乾卦开始，至离卦结束，下经从咸卦开始，至未济卦结束。上经乾坤两卦是易之蕴易之门，演化出其他六十二卦。上经卦阐明的是宇宙、自然等宏观方面的发展规律及变化运动过程；而下经卦阐明的是人类社会的发展规律及变化运动过程。但从其结构排列上则显示了整个物质世界变化、运动和发展的缩影，或者说六十四卦的结构包含了极其丰富的思想，和以后成为各种思想体系和科学体系的萌芽（并涵括万事万物的法则）。

下面我们逐一地分析六十四卦的排列结构及其所展现的宇宙精神。

（1）乾：大、始、刚、健、天。

☰。乾卦六爻都为阳爻，只有阳刚之气，所以称乾卦的

卦德为健。乾卦二爻、五爻与坤卦相交为坎卦；坎卦上卦为云，下卦为雨，故称为“云行雨绝”。乾为天，坤为地。天地相交生成万物。乾与坤相交为离，离为日，为明，下卦为始、上卦为终，即“大明终始”之意。从始到终已成六爻，六爻都可以与坤相通，乾卦的六爻像六条龙一样，主宰天道，而各当其位。由于天道的变化所产生的万物，各有各的属性及寿命，保持自然界的生态平态，是天的正道。

### (2) 坤：至、极、顺、柔、地。

䷁。乾为天，坤为地，地以顺天，而始万物，坤的卦德为顺。坤象征大地而能承载万物，其功德是无疆的。坤卦的二爻、五爻与乾卦相交，乾成离，坤成坎，即为“含弘光大”。阴阳相交，万物已成形后，感地之德。地德无量，托天育物。

### (3) 屯：动在险中，刚柔始交。

䷂。屯卦下卦为震，上卦为坎，上卦坎为险，即有难生之患。震为雷、坎为雨，草昧为震卦之象，坎卦又为险，以象征四方不宁，即表达万物初创时期的艰险之象，又表达事物的“雷雨交加”而震撼之意。

### (4) 蒙：山下有险。

䷃。蒙卦下卦为坎，上卦为艮；艮为山，坎为险，是山下有险之意。人有美好的行为，虽然受蒙蔽，前进或停顿，都会有自己的正当时间。此卦是观卦的九五降为九二，为“时”。蒙卦六五为求，九二为应。启蒙可以培养真正的美德，是圣大的功劳。养是蒙卦变为颐卦。颐是真正的意思。蒙卦的九二变为初九，内卦成震、震为动，故说是圣功。

### (5) 需：须，险在前。

䷄。需卦下卦为乾、为刚健；上卦为坎、为险。虽然险在前，但由于刚健而不陷，不会遭到穷困的处境。若有信心等待时机，最后才会光明亨通。坚持纯正，才会吉祥。此卦九五得中，得正，九二得中（当位），等时机一到，就有利于涉过大川，建功立业。此卦变中孚，六三向前到上六为纯。

### (6) 讼：上刚下险。

䷅。讼卦下卦为坎、为险，上卦为乾、为刚、为健。由于外刚内险，必与人争讼，讼卦由遁卦变来，九三变为九二，陷于二险之中，有信用，但受到窒息，只有提高警觉才会吉祥，刚健而持中。只有崇尚中正，才会利见大人，卦九五得中，得正。

### (7) 师：刚中有应，行险而顺。

䷆。师为众。师卦下卦为坎、为险；上卦为坤、为顺。坤顺象征众，五阴爻应一阳爻。如果能够伸张正义，就可以成为君主。六五为“天位”，为君主。九二阳爻得中，为大德者。二爻为刚中，以应五爻；上卦为顺，下卦为险，故说险而顺。虽然会造成某些灾害和损失，但有众人的扶持是会成功的。

### (8) 比：辅助、顺从。

䷇。比卦下卦为坤、为顺；上卦为坎，取一阳之位，为刚，下顺从上；九五为大人，阳位得中得正。比是辅助、辅佐之意。五个阴爻应一阳爻，是阴顺从阳、下顺从上的意思。六二阴爻变阳与九五呼应，为不安宁的到来。六二不变阳为后来

者，是凶险的，故说其道穷。

(9) 小畜：柔得位而上下应，阴育阳。

䷈。小畜卦下卦为乾、为健、为文明；上卦为巽、为人，六四阴爻阴位为柔得位，五阳爻应一阴爻。九二与九五都为刚健居中。六四一阴应五阳，为暂时停顿，但由于刚中，所以能够通顺，是吉祥的，上爻为阳，不为六四阴爻所阻。上爻未变为阴爻，所以说不雨。

(10) 履：柔践刚。

䷉。履卦下卦为兑、为悦；上卦为乾、为刚。六三为柔，上三爻为刚。六三阴爻，往践上乾之三阳爻。兑卦为悦，乾卦为刚，以悦应刚、以柔应刚、以和悦应刚。九五刚中且正，走上常位，心里也不内疚，因为具备光明的品德。卦由大有变来，大有上卦为离、为光明，居帝位为光明所居，并非逆取，所以心里不内疚。

(11) 泰：天地交泰、志同。

䷊。泰卦下卦为乾、为天；上卦为坤、为地。天在下，地在上，为天地相交。下为君，上为民，也为君民相交，小为阴，大为阳，天地相交，万物通泰。君民相交，志同道合。

(12) 否：天地不交。

䷋。否卦下卦为坤、为地；上卦为乾、为天。天在上，地在下，天地不交则万物不生。对于人事来说上下不和睦，不利于君子的正直行为，所以为否。大为阳，小为阴，阳消阴长。天地不交而万物不通泰。君民上下不交等于没有国家一

样。

(13) 同人：通天下志，文明以健。

䷌。同人卦下卦为离、为文明；上卦为乾、为刚健。卦中六二为柔；得位而中正，以应上乾之九五。九五刚健而中正，以应六二。上下相应相集而合，是为同人。下卦离为文明，上卦乾为健。九二阴爻阴位，九五阳爻阳位，均为得中得正。故曰：“中正而应，君子正也。”君子之道，为天下之道，所以能通天下之志。九五爻通师卦，为能通天下之志。

(14) 大有：大为阳，阴应阳则有。

䷍。大有卦下卦为乾、为刚健；上卦为离、为文明。六五爻为柔居尊位。五阳爻上下应之。大有为大的事业。此五阳爻应一阴爻，为顺应天的法则，顺应时间的顺序而行动，所以开始就是亨通的。应天，为一爻应五爻，时行，为此卦通此卦的六二爻。

(15) 谦：尊而光，卑不可逾。

䷎。谦卦下卦为艮，上卦为坤。在天道，阳气下降而光明。在地道，可以使谦卑而同上。以卦位而言，初爻、二爻为地道，五爻、上爻为天道。剥卦上九下降到三爻成艮，为“下济光明”。剥卦三爻上升到六仍为坤，为“卑而上行”。天道可以使满变为亏，使谦逊增益，地道可以改变满盈，而使其流入谦卑之中。鬼神可以加害满盈而降福谦逊，人道厌恶满盈而喜好谦逊。

(16) 豫：顺以动。

䷏。豫卦下卦为坤；上卦为震、为刚、为动。顺以动，喜悦，安乐为豫。豫卦顺以动，以下顺从于上，是天道、地道的法则。天地以顺时机而动。日月的运行不会超过天地顺从的范畴，四时也不会出现偏差。卦变未济，上互卦为坎，为月；下互卦为离，为日，月以应夜，日以应昼。四时，是卦变为小过，下卦艮为冬，上卦震为春，上互兑卦为秋，下互巽卦为夏。

(17) 随：动而悦。

䷐。随卦下卦为震、为刚、为动；上卦为兑、为悦。以否卦上爻变为随卦的初爻，就是一刚来到否卦的下柔初爻。下震卦动，而上卦变兑悦。天地以随应其时。随时的意义太伟大了。随卦时应在未。

(18) 蛊：积弊已成之象。

䷑。蛊卦下卦为巽、为缓、为柔；上卦为艮、为止。巽而止是缓慢、柔弱而停止，是蛊的意思。泰初爻变为上爻艮为蛊。是积弊已成为象征。蛊象已成，就应当改革治理，治理就为吉利。“先甲三日”为始，“后甲三日”为终。有始就有终，有终就是始，始终是运行的过程，也是事物发展的过程。

(19) 临：悦而顺。

䷒。临卦下卦为兑、为悦；上卦为坤、为顺。临卦下二爻为阳，为刚，刚向下以渗长。上卦为顺，下卦为悦，九二刚中而应上，四阴爻。故为“以正天之道”为大吉、大顺。

(20) 观：以下观上。



䷁。观卦下卦为坤、为顺；上卦为巽、为人。九五中正象从下向上观之天下。上卦的错卦（一卦的阴阳爻全部相反）是震，是天下的意思，天之坤道为卦的上二阳爻。观察天的运行，一年四季是不会出差错的。从卦体看，外卦互卦为艮、为冬。变升卦后，内卦互卦为悦、为秋，外卦互卦为震、为春。本卦外体为巽、为夏。圣人以天地之神道而设教于四方，使天下佩服。上卦错卦为震，为天下服从之意，上卦转兑为教的意思。

（21）噬嗑：口象、用狱之事。

䷔。噬嗑卦下卦震，为雷、为动；上卦离，为明、为电。卦的二、三、五爻皆阴，为口象，像吃东西；五爻变为初爻在上，阴三爻在下，故为“刚柔分”。下卦为震、为雷、为动，上卦为离、为明、为电，故为“动而明”、“雷电合”。为临狱起义之象，柔得中在五爻，为否卦初爻上行至五，阴居阳位为不当位，是用狱事不正的意思。

（22）贲：文明以止。

䷖。贲卦下卦为离、为明；上卦为艮、为止。损卦六三与九二交换，即柔来而剥刚，刚为初九。贲为装饰之意，故为亨通。五爻与上爻交换位置变为既济卦，刚上之文柔弱，有利于小的行动。下卦为明，上卦为止，是文明以止的意思。卦为九三爻变为六三爻为颐卦，六四变为九四为离。中二爻为“人位”，是人文，观察天文，以明察四时顺序的变化；观察人文以教化天下。

（23）剥：柔长刚消。

䷖。剥卦下卦为坤、为柔；上卦为艮、为止。上九为刚，是以下柔上升而变刚，即柔长而刚消的意思。下卦坤为柔顺，上卦艮为止，顺而正之，观察卦象，君子应领悟阴阳消长的自然变化规律，是宇宙的自然法则。

(24) 复：动而顺行。

䷗。复卦下卦为震、为动；上卦为坤、为顺。震卦初爻为刚，故说刚反。复卦是吉利的。下卦是动、上卦是顺，一阳动而顺向上发展，符合自然规律。阴阳消长的反复运动是自然法则。“七日来复”，一爻为一日，复卦七日，反归于复，是天道运行的结果。纯阴到一阳始生，纯阳到一阴始生，为天地之心，即为阴阳交替的时候，复卦为一阳初动，故为天地之心。

(25) 无妄：动而健，刚而应。

䷘。无妄卦下卦为震、为动；上卦为乾、为刚、为健。初爻为刚，由外来而做为内卦之主。是不虚妄的意思。下动上健，九五刚中以应初九。中正为大吉，是天道之命，违背无妄的原则，就会受制，不利于行动。

(26) 大畜：刚健笃实。

䷙。大畜卦下卦为乾、为刚健笃实；上卦为艮、为辉光日新。此卦为大的积蓄的意思，九二之阳刚为大正明贞，向下而尚贤，上九为贤。上艮为止，可以使刚健停止，称为大吉。六四、六五为畜，以养止贤。

(27) 颐：养正吉。

䷚。颐卦下卦为震、为动；上卦为艮、为正。是养正的

意思，养正而吉祥。此卦由观卦变化而来，观卦九五变为颐卦初九；此卦也由晋卦而来，晋九四变颐初九。天地养出的万物与圣人养出的贤士、万民一样。初、三、四、上爻为万物、万民，六二为天，六五为地。下震为圣人，上艮为贤士。

(28) 大过：大者过也。

䷛。大过卦下卦为巽，上卦为兑。大壮卦初爻变为五爻，为大壮而过。栋桡是栋梁弯曲之意，即象征人居高位，不胜重任。初六、上六为本末；阴爻为弱的意。该卦自遁变而来，上至二、六二至上。下巽为顺，上兑为悦。刚过中正为中五阳得位。顺而悦行，有利于行动是亨通的。大过所表示因地制宜的意义太伟大了。

(29) 坎：重重险阻。

䷜。坎卦上下均为坎，为重复的险。中二爻为阴，为水流不满之意。涉险也不失其信。上卦错卦为离，离为光明之意。九五刚中正，能使内心亨通；行动被人崇尚，前进则有功。上二爻为“天位”，错离卦。上坎卦为险，错离卦为阻，不可上升。下二爻为“地位”，地险为山川丘陵，以地势险为说。

(30) 离：为丽。

䷝。离卦上下均为离。上卦离为日；下卦错坎为未济，上互变坎为月。日在上，月在下，为丽乎天的意思。天指上二爻为“天位”。卦下二爻为“地位”，百谷草木为下互体巽。巽为木，卦自无妄来。重明为外卦离，后卦离在正南，南即正位。天、地、日、月的变化以促成天下繁荣、昌盛。六二中

正，故吉祥。

(31) 咸：为气感化生。

䷞。咸卦下卦为艮、为刚、为男、为止；上卦为兑、为柔、为女、为悦。咸是感，是上下感情融通之意，刚下柔上，男下女上，阴阳二气交融，万物感应而和谐，天地交融而万物化生。圣人感化人心，天下就会和平。天为上，五爻位。地为初，二爻位，万物为初、三、四、上之爻。卦变小过，外体为震，为圣人。小过为大坎，为心。中二爻为“人位”（此卦为下经之首，主讲人道）。

(32) 恒：为久长。

䷟。恒卦下卦为巽、为柔、为风、为逊；上卦为震、为动、为刚、为雷。恒是阴阳相交而恒久的意思。若天地之道恒久，必吉祥、贞正。无害。二爻为始，五爻为终。到了终的时候有始，就有利于行动。日月依赖“天道”可以久照，四时变化依赖“天道”可以长久，圣人的修养教化依赖“天道”，使天下保持美好的道德与风俗。观察恒久的现象，天地万物性情就明白了。上二爻为天，下二爻为地。卦变既济为明，变小过下艮过冬，上震为春，下巽为夏，上互兑为秋。恒卦上震为圣人，恒卦与咸卦相合，言天地之性情。

(33) 遁：为退。

䷗。遁卦下卦为艮、为止；上卦为乾、为刚、为健。遁为退避，是亨通之意。卦九五爻刚当位与六二当位相应，为“刚当位而应”，顺行时机而遁是吉祥的。以消息说，下阴浸阳，不可妄动，坚持以柔小守正固。遁顺应以时，其意义是伟

大的。

(34) 大壮：大者壮也。

䷡。大壮卦下卦为乾、为刚；上卦为震、为动。下刚上动为大壮。大壮是为坚守正道，所以强盛。保持正大，天地的性情可以明白了。以消息卦说是刚长柔消。

(35) 晋：进，明出地上。

䷢。晋卦下卦为坤、为地、为顺；上卦为离、为明。离明在上，坤柔顺而向下。离为日，在坤上为地上。柔顺之道是进取的一个好方法。

(36) 明夷：晦明。

䷣。明夷卦下卦为离、为明；上卦为坤、为地。明在地下曰“明夷”。内卦为文明，外卦为柔顺。象征人的内心为文明，外表为柔顺，以此而蒙受大难。下卦离，作“难”时候解释为阻。蒙大难为初爻。利难时守正，将光明掩盖起来。内难的时候，能够坚守正确的意志，正志为六二爻。

(37) 家人：家正道。

䷤。家人卦下卦为离；上卦为巽。六二为女正位，九五为男正位，以体卦为家人。初为弟，二为妇，三为兄，四为子，五为夫，上为父，各有各的位置，这是天地阴阳的大道理。一个家庭有父母、兄弟、夫妇、子女，各尽其责任，这样的家道就端正了。一个国家，如果每个家庭都端正，国家也就安定了。上九变颐卦为天下定。

(38) 睽：背离。

䷥。睽卦下卦为兑、为泽；上卦为离、为火。火向下烧，泽向下流，二卦属阴，为女，故二女同处一卦，“其志不同行”。下卦又为悦，上卦又为丽、为明，阴柔向上，六五柔应九二刚，是小的吉祥。天地虽乖异而它的事理是相同的。男女虽乖异而其志向是相同的。万物虽乖异而其事物是类似的。天地万物各处其方，是睽的象征。上爻为天，下爻为地，五爻为女，二爻为男，二、三、四、五爻为万物。

(39) 蹇：难。

䷦。蹇卦下卦为艮、为止；上卦为坎、为险。险在前，见险而能停止。上互卦为离、为明，所以可知。处境困难利于向西南行走，走而得中。不利于向东北方向，其道路是穷途。往得中有利于出现大人，前进必建功劳。处于正当的位置是吉祥的，可以端正邦国。此卦由震变来，初九变九五，得中且正。由萃变来，九四降为九三以成艮卦，止于下，故道穷。大人为九五，故说中正以往。外卦为邦。

(40) 恒：解：为危险、缓解之意。

䷟。解卦下卦为坎、为险；上卦为震、为动。因险而行动，行动则可以缓解危险，是解的意思。缓解危险，往西南可以得众。返回来的时候，因得中而吉祥。当困难之时，要采取行动以获得吉祥，缓解困难，可以建功。升卦变解卦六四与九三变，为往得中。艮卦变解卦上九降到六二，为得中。晋卦变解卦为再往。离下远些，故说是建功。上卦为雷、下卦为雨，初爻为地，上爻为天，百果草木为卦变小过，下卦艮为百果之象，上卦震为草木之象。

(41) 损：损下益上。

䷨。损卦下卦为兑；上卦为艮。损下益上，为损下刚而益上柔。下卦互震卦，是动，是上行的意思。若心怀诚意而损，就会吉祥、无窘、正固，可采取行动。损刚宜柔也应符合时宜。事物的盈亏是按自然规律而变化的。

(42) 益：损上益下。

䷩。益卦下卦为震卦；上卦为巽卦。为损上卦之刚，益下卦之柔。卦变中孚，下卦成兑为民悦，刚从上到下，是无疆的意思。上卦互艮为大光的形象。卦由贲卦变来，九三变为九五，刚居中正之位，故说有庆。上巽为木，上刚入下，下柔向上。天刚向下，地柔上升。无疆既方的意思。损上益下也应符合时宜。上卦震为动，为日进的意思，上刚向下为天施，地柔向上为地升。

(43) 夬：决、刚，决、柔。

䷪。卦下卦为乾、为刚、为健；上卦为兑、为柔、为悦。下刚决上柔，下健而上悦，因此虽决断而和睦，可以在王庭上决断小人。有诚意地号令，使万民的恐惧消失，使其光大决断小人之道。上六为柔、为小人，乖五阳，为小人作恶，即以柔抑刚。上卦错艮卦为光。

(44) 姤：为遇。

䷫。姤卦下卦为巽、为柔；上卦为乾、为刚。姤为遇之意，是指柔遇到刚。不要与行为不正的女子长久相处。初六上升到上爻为剥卦，用九五严拒其在下，不使其上升。天地相

交，各类事物的发展都能按其规律进行，而显明昭彰。阴爻有章，物品为阳，得阴而咸章。九五刚得中且正，下体错震为动，故说天下大行也。

#### (45) 萃：为聚之意。

䷬。萃卦下卦为坤、为顺；上卦为兑、为悦。萃是聚的意思。下顺而上悦。九五刚爻得中而应下，所以聚集在一起。以九五中正，利于出现大人，前景亨通，故能聚。九五为天，上互体为巽、为命，称为天命。解卦二爻升到五爻为萃卦、为顺天命。

#### (46) 升：柔以时升。

䷭。升卦下卦为巽，九二刚爻居中；上卦为坤、为柔。九二刚中以应上柔，上升顺利，是大的亨通。宜于见到大人，不用担忧，阳上升为有庆。卦的上升为南，向上升为南征，可获吉祥，即为畅通无阻之意。阳爻递变为行。

#### (47) 困：为刚掩。

䷮。困卦下卦为坎；上卦为兑、为悦。刚被掩住，称为困。下坎为险，上兑为悦，处于险境而不失其志，是君子的才能和心胸，所以亨通。纯正而大人吉祥。九二、九五都为刚爻居中。若说的无人相信，就保持沉默。兑为悦，上爻为口穷。

#### (48) 井：养而不穷。

䷯。井卦下卦为巽；上卦为坎、为水。井水养人是无穷尽的。九五爻为养。九二、九五二爻刚居中，九五为井卦主爻。六四在九五下，故无功。



## (49) 革：志不相得。

䷰。革卦下卦为离、为火；上卦为兑、为泽。水向下流，火向上烧，故曰相息。离卦为中女，兑卦为少女，为二女同居。其志向不相得（水向下，火向上）。此卦为改革之意，己日变革要有信义。文明以悦（下卦离为文明，上卦兑为悦），所以既亨通，又贞正。变革为正当，悔恨就没有了。九四爻为悔亡。天地的革命，导致四时的形成，上二爻为天，下二爻为地。卦由遁变来，遁下卦艮为冬，下互卦巽卦为夏。又由大壮变来，上卦震卦为春，上互卦兑卦为秋。四时的取象在成功以前，故说革。卦中六二与九五相应为应天，六二与九三为顺人。

## (50) 鼎：亨、饪。

䷱。鼎卦下卦为巽、为木、为人；上卦为离、为火。鼎卦是鼎的样子，以下木入火，象烹饪食物。六五为鼎耳，初六为鼎足。圣人用鼎煮食物以祭天地，又大煮食物以奉养圣贤。此卦变大畜，上互卦为震、为圣人，上九为上帝，又卦变成小过为大坎，错卦中孚为大离，水火相得，为大亨的样子。小过卦上为震为圣，下为艮为贤。养贤可以使贤士逊顺，来辅助尊者，使其耳目聪明，谦柔上进得中而应刚，所以大亨。内卦为巽为谦逊的意思。六五应上刚。

## (51) 震：恐惧。

䷲。震卦为震纯卦（上下为震卦），由于恐惧而亨通。震的恐惧声音，可以使人因觉得恐惧而谨慎行事，而导致福泽，然后会出现高兴的声音，这就是震卦所表达的法则。卦由萃卦

变来，外卦为兑、为致，又变离卦，是福。九四为后，九五至初爻为正则。

(52) 艮：止、抑止。

䷳。艮卦是纯卦（上下为艮卦），是抑止之意。当止的时候即止，当行的时候就行。一切行为都应适当，不违反自然规律。这是艮之意。艮卦为止，综卦为震、为动，下卦综震卦为时行，卦变离为光明。抑制应当运用恰当，六爻上下敌对、为不相交的样子。

(53) 渐：为渐地之意。

䷴。渐卦下卦为艮、为止；上卦为巽、为逊，是渐进之意。进得位为六二上升到四，得位就可以建立功劳。否卦阴在二为得正。渐卦进也得正，所以端正邦国的国风，为卦为邦。卦由丰变来，上六、六五阴下降，中间二阳上升至五、六位，九五刚爻中正，下止而上逊，行动不会穷困。

(54) 归妹：天地不交，万物不兴。

䷵。归妹卦下卦为兑、为悦、为少女；上卦为震、为动、为行。少女出嫁，体现了天地阴阳相交而生万物的大道理。天地不相交，万物则不兴旺。卦自旋卦而来，二阴在下居“地位”，变后至上居“天位”，是天地相合、地上交于天的意思。用归妹来比喻人类终而复始的生息。卦由泰卦变来。泰卦二至四，六降三，像女子出嫁的样子，下卦为悦，上卦为动。喜悦而动，正可以嫁出少女。前进有凶险，是居位不当；没什么利益，是柔乘刚，柔乘刚为六三乘下二刚。九二至九四为失位。

(55) 丰：明以动。

䷶。丰卦下卦为离、为明；上卦为震、为动。丰是大之意。知道光明而采取行动，就能获丰硕的成果。不要担忧，丰象在日中，用充盈的日光照耀天下。上卦变坎为既济，为照天下之意。日到中则向西斜，月亮圆了则变亏。天地盈虚，为阴阳消长，都有盈与亏的时候，何况人呢？何况鬼神呢？卦变既济，二爻为日中，月盈为九五，上互离为日昃。下互坎为食，天地为乾坤。卦变小过中二阳爻为人，内卦艮为神，内互巽外互兑为鬼。

(56) 旅：柔得中顺刚，旅行。

䷷。旅卦下卦为艮、为止；上卦为离、为明。外卦六五得中，刚为三、四爻，故说柔得中而顺其刚。下止上明，所以是小的亨通。旅行可获得吉祥。

(57) 巽：为重逊。

䷸。巽卦是纯卦，是重复（上下）顺从的意思。刚正尊者被人顺从，而志向可行，柔顺都顺从于刚，所以是小的亨通，可以采取行动，利于出现大人。以卦解释，自大畜来，初与五变为刚，巽乎中正，六四在六五之下，不得顺刚，为人，变巽后九五为刚，故六四可顺。

(58) 兑：为悦之意。

䷹。兑卦为纯卦，是喜悦、欣悦之意。卦自无妄变来，上九阳爻到下得中，六二阴爻上居外卦，为刚中而外柔，所以悦是有利于守正。欣悦是顺天应人的道理。先民欣悦而能忘掉

劳苦，欣悦可以使人面临困难而不知死。欣悦的意义如此宏大，可以使人们自我勉励。卦变革为顺天应人。讼变兑卦，下卦坎为劳，上九到初爻为先民。变坎为妄其劳，下互卦为震，为前行犯难。兑卦上互巽为死。巽兑二卦以阴爻为主。

### (59) 涣：涣散。

䷺。涣卦下卦为坎；上卦为巽。涣是涣散之意。刚者来到阴柔中不穷困，柔者得位于外而与刚者协同。刚者涣散与柔协同是亨通的。王者用以美德感召神灵，聚合人心而居中位，有利于涉过大川、河流，是乘木之功。卦由蛊卦变来，六三到五，上巽为木，故说是乘木有功。

### (60) 节：节制。

䷻。节卦下卦为兑、为悦；上卦为坎、为险，刚与柔分开而九五之刚得中。节是节制之意，过分的节制会感到辛苦，必导致穷困，不能守正。欣悦而行险，居正位以正常的节制，行事是畅通的。九五阳爻当位，天地正确的节制而四时成，正确的节制不伤财物，不害人民。此卦变中孚，上二爻为天，下二爻为地，下卦兑为秋，下互卦震为春，上卦巽为夏，上互卦艮为冬。变坎卦，为节而不过。坎为制度。

### (61) 中孚：诚信。

䷼。中孚卦下卦为兑、为悦；上卦为巽、为逊。卦由大畜变来，柔在卦中三、四二爻，为柔在内，九五刚爻得中，下悦而上逊，诚信可以感化邦国。外体为邦，中孚为诚信之意。诚信有利于乘着木船，涉过大川河流。上巽为木，为船，诚信是正固吉祥的，顺应天的美德。下兑卦错巽，与天位相应。

## (62) 小过：小的超过。

䷛。小过卦下卦为艮、为止；上卦为震、为行。小过为小的超过。小过是吉祥的。六五为得中，为阴爻，超过九四居五位。小过六五阴爻得中，所以为过。如果超过得适当，就为正固。六二柔得中，是小事吉祥。卦中刚爻都不得中，所以不能做大事。刚为九四失位，阳主大事，阴主小事，以得中为准。若向上逆而向下顺，说明上行的志向如受抑制而向下做小事就会安顺。上卦震为动向下，下卦艮为正，所以向下顺利，而向上难。

## (63) 既济：事已成。

䷾。既济卦下卦为离；上卦为坎。既济是事情已成的意思。小的亨通。卦的刚柔都得位，六二为小亨。开始的时候，柔得中而吉祥。终止的时候，成功到了极点，就开始混乱了。

## (64) 未济：事未成。

䷿。未济卦下卦为坎；上卦为离，六五柔爻得中，所以亨通。未济为事未成之意，阴爻在五位为未出中的意思。未济卦的六爻皆不当位，故说事未成功。虽然六爻都不当位，但是刚柔是相互呼应的。

以上所述是易卦各卦自身和相互之间的组合的基本状态。八卦相重、相叠、相错、相反、相变，以不同的组合方式表现了不同的内容、不同的含义、不同的趋向、不同的变化特点，排列组合的不同，象征的意义或所蕴含的思想及精神也就不同。

那么，易卦上述的组合特点，揭示了什么更深刻的法则

呢？

## （二）太极组合律

（1）卦变律：一个卦由于内部发生变化，而变化一个新卦，一个新卦同样也由于其内部的组合发生某些变化，因而又出现一个更新的卦，即在卦体、卦德、卦的性质上全然不同的更新的卦，这就是卦变律。卦变律包括如下四点内容：

①本卦之变：一卦的其中一爻或数爻之变，成为一个全新的卦，原卦为“本卦”，所变之卦为“之卦”。本卦变之卦，是由于卦的内部组合（阴爻组合：阴变阳或阳变阴等）发生了变化，因而产生一个全新的卦。一个被产生的新卦同样可以由于内部组合的变化，又生出一个新卦，反映了生生不息之律。

②错卦：一卦的阴阳爻全部相反。即如果将一卦的阴爻全部变成阳爻，把阳爻全部变成阴爻，就出现两个完全相反的卦体，因而也就出现了两个不同内容的卦。这种相反的组合，可以使事物呈现出不同的发展状态和趋势。

③综卦：一卦的阴阳爻位置相反，即如果一卦阴阳爻的位置做一个相反的调整，即将阴爻之位变成阳爻之位，将阴爻之位变成阳爻之位，那也会出现在阴阳位置上完全相反的卦。这种位置上相反的组合，使不同的卦象可以反映和显示不同的道理、不同的事物个性。

④互体卦：把一卦的二、三、四爻和三、四、五爻重新

组成一卦为互体卦。互体卦是由于其主卦内部的结构发生新的组合之后，出现的一种新的卦。这种新卦对主卦可以有一种解释、引申、补充和具体化的作用。这种结构的变化，说明了事物由于结构的重新组合而不断完善和延伸自己。

(2) 爻变律：当一卦的某一爻或某几爻发生不同的变化后，整个卦的组合就出现多种形式的变化。表现如下：

①相应：即每一卦的初爻与四爻、二爻与五爻、三爻与上爻相应，即爻的对应关系，或者数爻应一爻。这种对应关系表明了卦体组合的对应性，而不同的对应性（阴对应、阳对应、阴阳对应、几阴对一阳、几阳对一阴），可以表示不同的内容。

②相胜：一卦的下五爻或全为阳爻，或全为阴爻，与上爻的阴阳相反。这种相胜，有柔胜刚、刚胜柔二种，这种相胜的组合，使和不同卦反映的问题和事物的侧重点常有相反的变化。

③当位与否：六爻中，初、三、五爻为阳位，二、四、上爻为阴位，阴爻在阴位、阳爻在阳位为当位，反之则为不当位。当位和不当位的结构，使卦象反映的内容常常有许多交错的变化。

④刚柔得中：每卦的二、五爻分居下、上卦之中，刚柔二爻居此位称为得中。有一刚得中、二刚得中、一柔得中、二柔得中的四种情况。刚柔得中的结构，说明卦象反映的问题吉顺、安康。

⑤刚柔居位：初爻为下位，五爻为尊位，上爻为上位，以刚柔居位的不同来解释卦名、卦义、卦辞。这种组合，表明了卦象结构的传统性。

⑥正位：二爻为阴爻，五爻为阴爻，即为正位，即得中，而且正，如不正位，则事物的发展往往不吉利，有凶险之意。

⑦乘：上爻压抑下爻为乘。这种结构的卦象表明事物的发展往往有阻碍，不顺利。

⑧承：下爻紧承上爻为承，即顺承之意。这种顺承的结构，表明了阴阳相交的一种关系。

⑨比：比为初爻与二爻比、二爻与三爻比、三爻与四爻比，五爻与上爻比等。这种结构把天、地、人三种关系限制到一种稳定的位置上，使之发生各种相互的感应关系。

⑩卦主：每卦六爻中，有一爻为卦主。卦主分为二种：一种为成卦之主，一种为主卦之主，这种结构的卦象，表明了事物的性质及其发展的原因。

爻变律所揭示的诸种变动组合关系，把整个六十四卦的符号系统构造得更加精微复杂，它们既为人们提供了具有独特传统风格的推理依据，又为人们规定了必要的推理原则。实际上，爻变律是太极思维的主要规律之一。

(3) 别卦重叠率：假设我们把六十四卦再像八卦变成六十四卦那样变成四〇九六卦又二四五七六爻，那是否可以更精细、更精密地反映万事万物的变化规律、变化特点和变化原



因呢？

八卦相重形成六十四卦，而六十四卦是不是可以相重呢？或者说，在结构上是否可以使卦象更具体地反映事物呢？从逻辑上来说，应该是可以成立的。

人们既可以创造出八卦、六十四卦，并大致反映宇宙万物的变化规律和变化原因，那么人们也可以再度变换卦象的结构，形成更为复杂的太极易卦体系。

太极的精神和实质是生生不息，那么，新的卦象体系和卦象结构是可以创造出来的。当然这种创造要解决易数易象的序列，易辞爻辞的准确性和具体性，及其卦象与卦象、爻与爻之间的复杂关系问题。

根据以上分析，如果卦象的结构发生某种或某些变化，那么，事物的内容、性质是否会发生变化呢？回答是肯定的。

结构做为组成整体的各个要素之间的某种数量比率，或是做为某种事物内在要素的不同排列组合，一旦由于某种原因而发生重组或变化时，由此结构所决定的事物性质和功能（即事物所发挥的作用）也要随之而发生或大或小的变化。因为，由于结构的不同可以形成不同的事物，也可以决定不同的事物。而一定的结构，可以使组成事物的各个要素发挥它们单独不能发挥的作用；随着结构的变化，事物的特点、性质就必然要发生变化。六十四卦的前后排列一个宏观结构，每一卦又是一个具体结构，这些结构的不断变化，可以反映出大千世界的复杂状态。

### (三) 太极组合律决定的两个重要原则

(1) 合理的结构原则：太极组合律表明：六十四卦的组合及每一卦的组合，是对客观事物的反映，因而是客观的组合。

太极易卦中有吉卦和凶卦、有福卦和祸卦；反映在卦象中，就显示了它们不同的结构形式。

人是具有主动性的。为了使事物向有利于人们需要的方面转化，人们就需要建立合理的事物结构。当然这种结构是以对事物发展规律和趋势的正确认识为准。

人们之所以需要建立合理的事物结构，主要是因为合理的结构会推动事物的发展，而不合理的结构会阻碍事物的发展。

(2) 结构变化原则：《周易》将八卦变成六十四卦，由简单的结构变成复杂的结构，其根据主要是：事物的结构虽然是相对稳定的，但是由于其构成因素的变化，又由于各种外界环境的不同影响，事物的结构也要随之而发生相应的变化，这样就由原来的结构变成新的结构。而新的结构使事物与外界建立一种平衡关系。六十四卦的先后推演，就反映了这种平衡关系不断打破又不断建立的连续过程。

既然如此，为了更有效的认识和改造事物，认识和改造自己的命运，就应该按事物本身的发展规律，有意识、有目的、自觉地去改变事物的结构，以使这种事物循着人们给它设定好的那个轨道发展，这样就可以实现人们的既定目的。

结构是可以变化的。结构也是可以按人们的意愿变化。那么，当把人们的主观机动性与这种结构变化的客观规律统一起来时，人对客观物质世界的作用，人对自身命运的掌握，就进入一个更高的境界了。

#### （四）太极组合论对现代管理的启示

启示之一：太极组合论认为，任何一个卦象都是一个有机的结构，而每一个结构都可以反映复杂物质世界的某一方面的规律性。六十四卦是一个高度合理的易理结构，它能正确地反映客观物质世界的发展规律。

同理，现代管理是一个复杂的、整体的体系，它也应该具有自己合理的结构（现代管理中常说的就是优化结构），即合理的组织结构、权力结构、职务结构、指挥结构、执行结构、经营结构、领导结构、反馈结构、人财的配置结构等等。合理的结构，才能正确地反映管理对象的变化特点和变化规律。

随着管理实践的深化，人们已经愈来愈认识到：再好的机器、设备，再优良的生产工具，再优秀的管理者、素质再高的员工，再充裕的财力、物力，再丰富的讯息资料，再完善的管理手段和工具，如果不依科学的和最佳的结构把它们有机地组合起来，难以形成有效的管理，也难以达到理想的整体效益。

殊不知，那些经营不善、管理不好、常常亏损、常常无效的管理系统或部门，有的并不是管理者无能，而往往是其内部没有形成一个合理的结构，或者说没有形成一个优化的管理结构所致。

在现实中，不是有许多管理者看不到这一点吗？只有当他们在管理实践中多次碰壁之后，才会逐渐地认识到：建立一个合理优化的管理结构对现代管理的发展是多么重要、多么必要！

启示之二：太极组合论认为，真正合理的结构，并不是一成不变的，不变就难以应变。不变的结构到了一定的时候就必然变成僵死的结构。易卦是一个生生不息的变化的结构，它透过错卦、综卦、互体、应、胜、正、乘、承、比等方式，不断地变化着自己的结构，因而自己能反映不断变化的客观物质世界。

同理，现代管理系统的各种结构，也应具有这特点，即它应随着管理对象、管理环境、管理条件、管理时空的变化，而不断地调整或改变自己的结构。这结构的变化以适应管理对象和条件的变化为准。

在调整或改变管理结构时，管理者要采取灵活的、多样的形式，即：改变结构力量的比重，加入新的结构因素，改变因素排列的位置，变幻排列的形式，加大或缩小某些方面的比例等等。结构的改变，在某种意义上是各种比重或比例的变化或排列先后位置的变化。

适时地进行结构的调整或改变，在管理实践中已经是一个重要趋势了。当旧的管理结构已经不适应形势的需要时，当僵死的结构窒息或阻碍了新生力量的成长时，改变或调整这种结构就成为必然了。

可以判定，现代管理实际上就是一场在管理结构上的革

命。毫无疑问，社会经济结构、产业结构、政治结构要进行重大调整，而被这些结构所决定的社会管理结构也必须适应。而管理结构的优化调整，势必对社会经济、政治、文化、科学技术的发展带来巨大的变化。

## 二、现代管理结构

### (一) 什么样的管理结构最适应现代管理的需要

根据结构优化原理：结构是实现整体功能大于部分功能之和的关键，合理的结构才能充分发挥系统的整体效应，取得最佳效益。而适应现代管理需要的管理结构，应该是整体优先结构，以从整体上使其内部各因素达到合理组合；应该是能体现整体功能的结构，以能充分调动各部分要素的积极性；应该是能实现有效管理的结构，以保证管理整体内运动的高效率和高效益。

(1) **整体优化结构**：所谓整体优化结构，是指系统或整体结构内各要素的最佳组合，各要素经过一定的最佳组合能够发挥出最大效应，以及管理活动的投入生产后代价与效益的最佳配比，和整个管理机制的良好运行。

整体优化结构的基本标准：

·各个局部的管理结构是优化的，即组织机构、计划机构、决策机构、执行机构、反馈机构等是优化的。

·各要素的排列组合是有序的、合理的，不论是管理人员

的配备、职务的设定、机构的设置，都应有其合理的上下幅度或跨度，或应是最佳的幅度或跨度。

·整体结构要有自己明确的目标以及被这种目标决定的各要素所应有的各种功能和作用。

·整体结构要按照求实的原则，即依因时、因地制宜的原则去规划自己的行动，并不断地调整自己的组合顺序，以适应外部环境的变化及需要。

(2) 能体现整体功能的结构：所谓能体现整体功能的结构，即指透过建立合理的管理结构，能最大限度地使整体内各部门、各要素的积极性充分调动起来，形成整体功能大于各要素功能之和的局面；或者说，透过各要素的合理组合和排列，使整体作用发挥得更大，以形成系统的整体优势。

在一个系统内部（或整体内部），由于各要素排列不同，就会有不同的整体效能。若排列组合不合理，整体效能不但难以发挥，甚至有时还可能出现负效能。这样的例子是不少见的，有时，在一些条件几乎相同的（如人员、设备、规模、科技能力）单位或部门，只是排列组合不同，功能就有很大的差别。

能体现整体功能的结构有如下标准：

·是一个内部分工合理、组合科学、相互关系协调、机制健全的结构。

·是各要素关系密切，各层次、各要素任务明确、要求合理、措施得当，其行为目标与总体目标有一种相互促进、相互激励的作用关系。

·是一个上下左右关系融合而又富有生命力的结构，各要素都有其内在活力，而这种活力又源于其自身结构的协调性。

·是一个每一局部、每一要素的功能都能凝聚在总体功能之中，又有独立自主功能的结构，因而这个结构是开放的、变通的、多维的。

(3) 能实现有效管理的结构：所谓能实现有效管理的结构，即是其结构的设置有助于提高组织效率，有利于提高管理效益的结构。

由于一定的结构总是要表现为一定的功能，而一定的功能总是透过一定的效率和效益表现出来，所以，能否表现出高效益和高效率才是结构合理、结构优化、功能最大的基本标志。

建立有效管理的结构的基本目的，就是要形成整体优势，而整体优势怎么体现呢？一定要透过管理效率和效益体现出来。一般而言，管理效率和效益是高的，管理结构就是合理的、优化的；反之，则是不合理的、劣等的。

能体现管理效率和高效益的管理结构应该是：

·具有整体优势的结构，这结构排列有序，组合合理，目标集中，责任权力明确。

·具有整体功能的结构，这种结构能使自身的总体功能充分发挥出来。

·具有整体效应的结构，这种结构具备自己所特有的联系序列和规律形式，能够集局部效应为整体效应，能有效地把各局部的力量合为一个整体的力量。

西方许多管理学家在谈到管理结构时，常常提到最佳结

构，他们特别注意把最佳结构和整体优势、整体功能、整体效应、整体效益结合起来，并且认为前者对后者有决定性的作用。而最佳结构，是可以人为的。也就是可以按照科学排列组合的原则，依据管理对象内在的联系和外界对其内在的影响，而形成一种有科学程序的、有和谐关系的、能彼此融通或沟通的，并能及时吸收外在能量和讯息以尽快做出自我调整的结构。而只有这样的管理结构才能适应现代管理的需要。

## (二) 管理结构与管理功能

管理结构与管理功能的关系在结构优化原理中已做了简要的说明。我们现在分析的是如下问题。

### (1) 管理功能是源于管理结构的。

管理结构是管理系统能够保持系统整体性质，并使之具有一定功能的内在根据，而管理功能则是管理系统的要素与结构的外在表现。一定的管理结构总是表现一定的管理功能，而一定的管理功能总是由一定的管理结构体系所派生。管理结构内部的各要素不同排列组合可形成不同的管理结构，而不同的管理结构又决定不同的管理功能，不同的管理功能对管理效益会产生截然不同的影响。管理系统中各要素功能的简单相加，不能决定管理系统的整体效应，而只有经过管理结构这个中介，才能将管理诸要素的功能转化为整体功能。因此，要增加管理系统的功能，首先要确定合理的管理结构。而要改变整体功能，首先需要改善和优化管理的整体结构。

### (2) 管理结构制约着并决定着管理功能。



管理功能来自管理结构。因此，管理结构也就决定并制约着管理功能形式及发挥的程度；当管理结构发生某些变化时，管理功能也要相应地发生某些变化。如果管理结构合理、优化，就能把管理内部的各部分、各要素的能力充分调动起来，形成管理优势。反之则不能。

(3) 管理功能也以不同的形式影响或反作用于结构。

当管理功能发生重大变化时，也必然促使管理结构做出相应的调整；即使当管理功能的表现形式出现某种变化时，管理结构也或多或少地、或大或小地作出某些调整。

(4) 管理结构内部纵的层次结构和横的相关结构的优化，是发挥管理功能的主要根据和条件。

当管理结构上下关系协调，沟通流畅，上情下达或下情上达能够及时准确时，就能使管理功能充分地发挥出来；当管理内部的横向联系协调畅通而没有任何阻碍时，管理的功能也会较好地发挥出来。

(5) 管理结构与管理功能的变化，不仅由于管理体系内部的矛盾所致，也来自于管理体系外在的各种条件变化。

管理系统内部的矛盾是多面的，每一方面的变化都或多或少、或大或小地影响管理结构和管理功能。管理者应当以对矛盾的解决或协调的艺术，有效地确定对管理结构和管理功能的合理影响，以使结构和功能向有利于提高管理效益方面发展。

而对管理系统外部因素和条件的变化，管理者也应因势利导，或利用之、或引导之、或改变之、或调节之，使其对管理结构和管理功能产生良性的或至少不致破坏的影响。这就是我们在前面反复说过的，因时因地进行管理的技巧，以适应复杂环境的变化，使之立于不败之地。

### （三）现代社会对现代管理结构的影响

现代社会及其未来的发展有什么特点呢？

现代社会是立体化的社会；现代社会是一个日趋复杂而又多变的社会；现代社会正处在重大的结构调整之中；现代社会是一个经济、政治、文化、科技相互作用，融为一体而又综合发展的社会；现代社会是一个需要打破常规性管理，而急切需要现代化管理的社会；现代社会是一个需要高效的管理组织和管理机构的社会；现代社会是一个需要大批跨世纪的高素质管理者的社会；现代社会是一个需要摆脱各种偏见，抛弃各种恶习，摒弃各种传统管理方式的社会；现代社会是一个新观念不断产生、旧观念不断淘汰的社会。

总之，现代社会是一个自我调整，自我发展，辩证否定，而又充满各种困难、挑战和机遇的社会。

现代社会对现代管理结构会继续产生愈来愈大、愈来愈深远的影响。

古人创立了《周易》，排定了六十四卦，以其独特的易卦结构适应了当时人的思维发展的需要。这种适应，实际上也是

当时社会的发展对人的思维结构的一种决定作用。

而现代社会就其发展的广度和深度，已非古代社会所能相比。现代社会经济的广泛性、统一性和商品性，要求现代管理结构的科学性、合理性、整体优化性；现代社会政治发展的民主性、开放性、渗透性，要求现代管理结构组合的有序性、高效性、多维性；现代科学发展的普及性、广泛性、渗透性，要求现代管理结构组合的最佳和灵活的适变性。

现代社会对现代管理结构的影响主要表现在如下两点：

(1) 一方面，随着社会愈来愈向多极化、多维化、多方面的发展，它要求管理结构不断进行必要的自我调整，以适应这种发展；另一方面，随着社会分工合作愈来愈密切，愈来愈向更广的领域和范围延伸，因而也必然要求管理结构以多种形式表现和适应这种延伸。

(2) 虽然变化多样，但社会的发展毕竟是一个自然的历史过程，而这一过程是生产力和生产关系、经济基础和上层建筑具体且历史的统一。在这种统一中，管理结构一旦确定，就要有其相对稳定的时期。然而，即使在这个时期，管理结构也应不断以其最优化的形式去适应社会的发展。这种适应，正是现代社会进行自我调节、自我完善的基本形式。

## 10 太极否定论与现代管理的扬弃

太极否定论体现了这样一种精神：对任何一种事物的理解都要从肯定的状态中寻找否定的因素，又从否定的状态中寻找肯定的因素。

当谈到辩证否定观时，马克思在《资本论》的跋中说了一段非常精彩的话：“辩证法在对现在事物的肯定的理解中，同时包含对现存事物的否定的理解，即对现存事物的必然灭亡的理解；辩证法对每一种既成的形式都是从不断的运动中，因而也是从它暂时性方面去理解；辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”

辩证的否定是事物发展的契机和推动力量，是辩证法的、批判的、革命的实质之所在。

辩证的否定就其实质来说是“扬弃”——是既克服又保留，是包含着肯定因素的否定，是连续性和非连续性的统一。

辩证的否定，是事物发展的自我否定的实际过程，即透过自我否定，实现自己运动、自我发展的过程。

太极运动，即整个易卦的先后排列和推演，就是事物发展的一个过程，同时也是个辩证否定的过程。乾坤相交之后的每一卦，相对前一卦都是一种“扬弃”（既保留了前一卦的某些因素和内容，又克服前一卦的某些不足），因而它又不可避免地而后一卦所“扬弃”——每一次扬弃都展示了一个丰富的世界，“扬弃”得愈多，事物的发展就愈高级。整个六十上卦实际上闪现着辩证否定的光芒。

太极运动的实际扬弃过程，展示了一个普遍性的道理：即世界一切事物的变化发展都必然是一个不断扬弃的过程。而现代管理系统做为一个特殊的物质运动形态，也不可避免地循着这种扬弃的道路发展。

因此，分析了太极结构论之后，就要研究关于太极否定论和现代管理的“扬弃”问题。



## 一、太极否定论

凡是发展着的事物，其发展的实质就是“扬弃”。太极易变——生生不息的发展过程，实际上体现了这种发展的辩证否定。由于这种否定，事物才不断完善、丰富、发展自己。

## (一) 太极否定论的基本内容及基本精神



(1) 太极否定 (注①): 《周易》〈序卦传〉中较突出地运用了错卦形式 (也包括综卦形式), 将每两卦从卦形的相错 (相互否定对方) 来说明两卦相反的自然规律——即事物发展变化的否定法则。整个六十四卦可分为三十二对错卦, 它从整体上反映了物质世界变化的否定性。

① 乾 坤

刚  天错地  柔



乾为天、为健、为动, 与坤为地、为顺、为静, 其意相否、相反。但坤之中蕴含着天的精神的圣德。

② 离 坎

上  火错水  下



离为重复的明、为火, 坎为重复的水, 离火与坎水相反, 即离坎上下相反。坎卦是对离卦的否定。

③ 颐 大过

养正  山错泽  颠  
雷 风



颐卦上为山下为雷。大过卦上为泽下为风。山与泽、风与雷相反。颐是口, 为养正; 大过为栋梁, 软弱要倾倒, 两卦相反, 大过是对颐的否定。

## ④中孚 小过

信  风错雷  
 泽 山  过



中孚卦上为风，下为泽。小过卦上为雷，下为山。两卦山与泽，风与雷相反。小过卦阴多阳少是过渡的意思；中孚卦中心空虚，是诚信的意思。小过卦是对中孚卦的否定。

## ⑤否 泰

反其类  天 地  反其类



否卦与泰卦，天与地，交与不交，意思相反。泰卦是对否卦的否定。虽然二者相反，但都统一于宇宙之中。

## ⑥既济 未济

定  水错火  
 火 水  男之穷



既济卦与未济卦的水、火方向相反，意义也相反。未济卦是对既济卦的否定。既济卦六爻位正，是安定的意思，未济卦六爻都不正，是要路穷途的意思。

## ⑦渐 归妹

女归  风错雷  
 山 泽  女之终



山上与泽上，风与雷相反。渐是渐进，是女儿等待出嫁之意，没有归宿。归妹是女人出嫁，有了归宿之意。归妹卦是对渐卦的否定。

## ⑧随 蛊

无故  泽错山  飭  
雷 风



山与泽、风与雷相反。随着无目的追随。蛊是有意识的整飭，蛊卦是对随卦的否定。

⑨震 巽

起  雷错风  伏


震卦与巽卦相错，风与雷相反。巽卦是对雷卦的否定。

⑩艮 兑

止  山错泽  见



艮卦与兑卦相错，山与泽相反。兑卦是对艮卦的否定。

⑪鼎 屯

取新  火错水  失其居见而不  
风 雷



鼎卦与屯卦相错，水与火、风与雷相反，屯卦是对鼎卦的否定。

⑫革 蒙

去故  泽错山  杂而著  
火 水

革卦与蒙卦相错，山与泽、水与火相反。蒙卦是对革卦的否定。

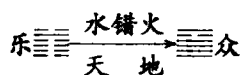
⑬师 同人

忧  地错天  亲  
水 火



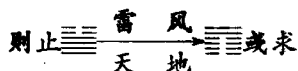
师卦与同人卦错，天与地、水与火意义相反，同人卦是对师卦的否定。

⑭比 大有



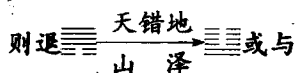
比卦与大有卦相错，天与地、水与火意义相反，大有卦是对比卦的否定。

⑮大壮 观



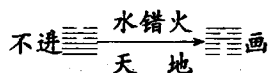
大壮卦与观卦相错，天与地、雷与风相反，观卦是对大壮卦的否定。

⑯遁 临





遁卦与临卦相错，天与地、山与泽相反，临卦是对遁卦的否定。

⑰需 晋





需卦与晋卦相错，天与地、水与火相反，晋卦是对需卦的否定。需是前面有险而不进的意思，晋是太阳在地上为白天之意。

⑱讼 明夷

不亲  天 地  洙  
水 火



讼卦与明夷卦相错，天与地、水与火相反。明夷卦是对讼卦的否定。讼卦是水由天上下来而不亲之意。明夷卦是太阳在地下光明被灭之意。

⑪ 复 姤

反  地 天  遇  
雷 风



复卦与姤卦相错，天与地、风与雷相反，姤卦是对复卦的否定。复卦是反回之意，而姤卦是相迁之意。

⑫ 剥 夬

烂  山 错 泽  决  
地 天



剥卦与夬卦相错，天与地、山与泽相反。夬卦是对剥卦的否定。剥卦是果实剥落之意，夬卦是决断之意。

⑬ 咸 损

速  泽 错 山  盛之始  
山 泽

咸卦与损卦相错，位置相反，损卦是对咸卦的否定。咸卦是感情瞬间沟通之意，损卦是兴盛的开始。

⑭ 恒 益

欠  雷 错 风  表之始  
风 雷

恒卦与益卦相错，位置相反。益卦是对恒卦的否定。恒卦

是恒久之意，益卦是衰败的开始。

②萃 大畜

聚  $\xrightarrow[\text{地 天}]{\text{泽 错 山}}$  时

萃卦与大畜卦相错，天与地、山与泽相反，大畜卦是对萃卦的否定。萃卦是聚集之意，大畜卦是大量积蓄而适当调节之意。

②升 无妄

不来  $\xrightarrow[\text{风 雷}]{\text{地 错 天}}$  灾

升卦与无妄卦相错，天与地、风与雷相反。无妄卦是对升卦的否定。升卦是上升而不下来的意思。无妄卦是不虚伪，虽是福，但也会变为灾的意思。

②家人 解

内  $\xrightarrow[\text{失 水}]{\text{风 错 雷}}$  缓

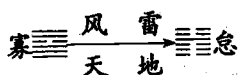
家人卦与解卦相错，风与雷、火与水相反。解卦是家人卦的否定。家人卦是相聚在内之意，解卦是解除之意。

②睽 蹇

外  $\xrightarrow[\text{泽 山}]{\text{火 错 水}}$  难

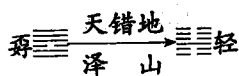
睽卦与蹇卦相错，山与泽、火与水相反，蹇卦是对睽卦的否定。睽卦是离别在外之意，蹇是难之意。

②小畜 豫



小畜卦与豫卦相错，天与地、风与雷相反。豫卦是对小畜卦的否定。小畜卦一阴畜养众阳；力量不足，故为寡。豫是因高兴而懈怠。

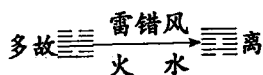
② 履 谦



履卦与谦卦相错，天与地、山与泽相反。

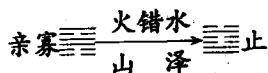
履卦阴阳位不正，是要出来的意思。谦卦是谦虚，看轻自己的意思。谦卦是对履卦的否定。

③ 丰 涣



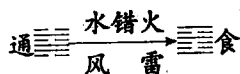
丰卦与涣卦相错，风与雷、水与火相反，涣卦是对丰卦的否定。丰卦是丰盛到极点，就会多事之意，涣卦是涣散之意。

④ 旅 节



旅卦与节卦相错，山与泽、水与火相反。节卦是对旅卦的否定。旅卦是旅行在外。亲友少的意思，节卦是节制之意。

⑤ 井 噬嗑



井卦与噬嗑卦相错，风与雷、水与火相反。井卦是通畅之意，噬嗑卦是食之意，就卦象而言，噬嗑卦是对井卦的否定。

⑫ 困

贲

相遇  $\begin{smallmatrix} \text{泽} & \text{错} & \text{山} \\ \text{水} & & \text{火} \end{smallmatrix}$   $\rightarrow$   $\begin{smallmatrix} \text{无} & \text{色} \end{smallmatrix}$

困卦与贲卦相错，泽与山、水与火相反。贲卦是困卦的否定。困卦是阴阳相遇，发生困难之意；贲卦是修饰，但不掩盖本质之意。

上述六十四卦的三十二对卦相错——有的是卦象上后者对前者的否定（即八卦相对应的位置），有的是从意思上后者对前者的否定。这种复杂的否定关系，表明了世界、自然、事物变化的多样性，也表明了事物在发展中的更新性。这种否定，体现了卦象和卦意上的辩证关系。

（2）太极否定过程：《周易》六十四卦序卦图的先后排列体现了太极否定的过程。因为宇宙或事物的发展过程是一个不断否定的过程，表现在逻辑推演上也是一个不断否定的过程。

$\begin{smallmatrix} \text{乾} \end{smallmatrix}$  → 象征天； $\begin{smallmatrix} \text{坤} \end{smallmatrix}$  → 象征地；天地刚柔统一和谐，交错相处而产生万物。具体而言，柔是对刚的否定，这种否定（同时也是另一种肯定），导致新的肯定，即产生新事物。新事物的产生为 $\begin{smallmatrix} \text{屯} \end{smallmatrix}$ 卦。但是新事物产生后，必然充满生的艰难。新生代表幼稚，而幼稚是需要接受启蒙的教育，因而出现蒙卦 $\begin{smallmatrix} \text{蒙} \end{smallmatrix}$ ，蒙是对屯的一种否定。当万物或事物幼稚时，就需要养育，而出现了需卦 $\begin{smallmatrix} \text{需} \end{smallmatrix}$ ，需卦是对蒙卦的否定。进行养育时

往往要出争讼，故有䷅讼卦。争讼是对养育的否定。争讼又常常成群结队而来，所以为众为师：䷆师卦是对讼卦的否定。众多之人必然产生相亲的关系，因而出现比卦䷇。比卦又是对师卦的否定。有了亲爱相助的关系，必然会出现积蓄，所以又要出现小畜卦䷈。小畜卦是对比卦的否定。当物资有了一定的积蓄，就要以礼仪节制之，所以，随后就出现履卦䷉。履卦是对小畜卦的否定。当有了礼仪之时，必然地出现安泰，所以随后就出现泰卦䷊。泰卦是对履卦的否定。泰为通畅之意，但万物不能永远通畅，所以接着是否卦䷋。否卦是对泰卦的否定。否为阻碍之意，而万物不可以始终阻塞，所以接着是同人卦䷌。同人卦是对否卦的否定。同人是与人和谐相处之意，有了和谐相处，万物必要归来，所以，同人之后是大有䷍。大有卦是同人卦的否定。有大事业的人，不应自满自傲，所以大有之后是谦卦䷎。谦卦是对大有卦的否定。谦逊之人就不会过犹不及，因而必然安乐。所以谦卦之后是豫卦䷏。豫卦是对谦卦的否定。能够使人安乐，必须引来众人的跟随，所以豫卦之后是随卦䷐。随卦是对豫卦的否定。若过度喜悦追随他人，就会沉溺于安乐，而生事端。所以接着随卦后是蛊卦䷑。蛊卦是对随卦的否定。蛊为腐败而发生事端之意，发生事端，出现失误和挫折才会有教训，而成就大事业，所以接着蛊卦之后是临卦䷒。临卦是对蛊卦的否定，临为君临、临下、以大临下是大之意。大了以后，就具备了观摩条件，所以接着临卦是观卦䷓。观卦是对临卦的否定。具备了观摩条件，就会使人仰慕，然后合同，所以接着观卦之后是

噬嗑卦䷔。噬嗑卦是对观卦的否定。噬嗑是合同之意，而万物不可以有苟且的合同，所以接着噬嗑卦之后是贲卦䷖。贲卦是对噬嗑卦的否定。贲是文饰之意，然而过分文饰，就失去了真实性，产生各弊端，亨通也要到了终点。所以接着贲卦之后就是剥卦䷖。剥卦是对贲卦的否定。但是万物不可以始终剥落，剥落到了极点，又由上返回到下，所以接着剥卦之后是复卦䷗。复卦是对剥卦的否定。当重新回到真实后，就不会虚妄，所以接着复卦之后是无妄卦䷘。无妄卦是对复卦的否定。有了不虚妄的觉悟之后就可以大量积蓄。所以接着无妄之后是大畜䷙。大畜是对无妄的否定。当物资有了积蓄之后，就可以养育，所以接着大畜之后是颐䷚。颐卦是对大畜卦的否定。不养育就难以行动。因养育可以过渡。所以接着颐卦之后是大过䷛。大过卦是对颐卦的否定。但万物不可以始终过度，因为始终过度就要出现陷落。所以接着大过之后是坎卦䷜。坎卦是对大过卦的否定。物一旦陷落就需要攀附。所以，接着坎卦之后必是离卦䷝。离卦是对坎卦的否定，因为离是丽，即附丽攀附之意。

上经三十卦的辩证否定过程，表明了天道从乾坤开始的不断否定和不断演化过程；因而在其演化发展的过程中，产生了人类社会。有了人类及人类社会之后，又产生了新的否定过程——即人类社会的辩证过程。

人类社会是夫妻关系（或两性关系的存在）开始的。夫妻关系是不可长久的，所以咸卦䷞之后是恒卦䷟。恒卦是对咸卦的否定。恒为万物之长久。但万物不可能长久保持原状而不

发生变化。所以接着恒卦之后是遁卦䷠。遁卦是对恒卦的否定。遁为退避之意，但物不可以长久退避，所以接着遁卦之后是大壮䷡。大壮卦是对遁卦的否定。壮为兴盛、壮大之意。但物不可以始终壮大，所以接着大壮之后是明夷䷣。明夷卦是对大壮卦的否定。明夷为创伤之意，在外受到创伤，必然返回家中，以接着明夷之后是家人䷤。家人卦是对明夷卦的否定。当人走到穷途末路时，行为就必然会发生乖违现象。所以接着家人是睽䷥。睽卦是对家人卦的否定。睽为乖、违，必然会有灾难，所以接着睽是蹇䷦。蹇卦是对睽卦的否定。蹇是灾难之意，而万物不可以始终有灾难，所以接着蹇之后是解䷧。解卦是对蹇卦的否定。解为解除、缓和之意。缓和必然有损。所以接着解之后是损䷨。损是对解的否定。不停的损失，到不能再损失时就会增益，所以接着损后是益䷩。益卦是对损卦的否定。不停地增益，必然会溃决，即达衰退，所以接着益之后是夬䷪。夬卦是对益卦的否定。夬为溃决之意，溃决之后，必然会有遭遇，所以接着夬之后是姤䷫。姤卦是对夬卦的否定。姤为不期而遇之意。万物相遇之后，就会聚集。所以接着姤之后是萃䷬。萃卦是对姤卦的否定。萃为丛生、聚集之意。聚集就会逐渐升高，所以接着萃后为升䷭。升卦是对萃卦的否定。不断地上升，必然就会遇到遭遇进退不得的困境。所以接着升之后是困䷮。困卦是对升卦的否定。遭遇上升的困难，必回下方，所以接着困后就是井䷯。井卦是对困卦的否定。井的使用原则：不经常淘清就会浑浊，需要革新。所以接着井之后是革䷰。革卦是对井卦的否定。使物



革新，莫过于鼎（鼎为食器，可变其食味）䷱。鼎卦是对革卦的否定，鼎又为祭器，祭礼祖先是长子的责任，所以接着鼎后是震䷲。震卦是对鼎卦的否定。震象征长子，又为动之意，万物不可以始终不运动（需要相对的静止之状），必须使其止息，所以接着震之后是艮䷳。艮卦是对震卦的否定。艮为止之意。但万物不可能始终止息，所以接着艮后是渐䷴。渐卦是对艮卦的否定。渐为渐进之意。前进必然有归宿。所以接着渐后是归妹䷵。归妹卦是对渐卦的否定。得到良好的归宿，必然强大，所以接着归妹之后是丰䷶。丰是对归妹的否定。丰为盛大之意。盛大到了极点，必然不安于原来的位置，所以接着丰之后是旅䷷。旅卦是对丰卦的否定。旅行找不到容易的地方，就要设法进入。所以接着旅之后是巽䷸。巽是对旅的否定。巽为进入之意。进入之后，就会有喜悦。所以接着巽之后是兑䷹。兑卦是巽卦的否定。兑为喜悦之意，而喜悦往往致使人的闷气涣散，所以接兑卦之后是涣䷺。涣是对兑的否定。涣为离散之意，而万物不可以始终离散，所以接着涣之后是中孚䷼。中孚卦是对涣卦的否定。孚为信，有信用的人，必定能够实行。所以接着中孚之后是小过䷽。小过卦是对中孚卦的否定。小过为超过、超越之意。能超越常情，才足以成大事。所以接着小过之后为既济䷾。既济卦是对小过卦的否定。但万物不可能有穷尽，所以接着是未济䷿。未济卦又是对既济卦的否定。

易卦的逻辑推演到此为止，而实际的发展还在连续，以象征天道的循环不已、人道的无穷无尽、天地人的不断辩证否

定、辩证发展的生生不息之法则。

(3) 太极否定论的基本精神：太极否定论揭示了整个太极卦象、易理、易道、易卦的不断否定和不断变化之理。这种道理，有的是以两两相对、相错的卦象形式来体现，有的是以易卦前后排列的形式来体现。这种体现展示了宇宙、大千世界不断更新、不断深化的发展过程。太极易卦的排列结构形式有多种，而每一种都体现了不同的否定内容。有的体现了事物实际演化的不同辩证否定过程；有的体现了逻辑推演的否定过程。但不论哪一种过程，都体现了事物本身的辩证法则。

太极否定论体现了这样一种精神：对任何一种事物的理解都要从肯定的状态中去寻找否定的因素，又从否定的状态中去寻找肯定的因素。而当事物发展到了一个极点必然出现否定时，事物就按照内在必然的逻辑，将否定的因素变为肯定的因素，因而产生新的事物，而新的事物也会不可避免地要接着这种法则来否定自己。在这里，否定是一种发展的辩证形式。因此，否定是一种革命的、批判的、发展的精神，是生生不息的宇宙精神的重要表现。

## (二) 太极否定律

(1) 卦象否定律：是指相反卦象的相互否定。例如：☰与☷、☱与☶等。诸如此类的否定，象征着事物结构的否定。而结构的否定，就决定了被否定的事物具有与肯定的事物不同的作用内容与作用形式。

(2) 易卦定律：六十四卦的先后排列，后者是对前者

的否定，不断的排列、不断的否定；不同的排列，不同的否定。六十四卦的先后排列，既表现了事物的不断完善和发展，又表现了人的思维逻辑的具体和深化。事物的实际发展过程是其自身不断调节、不断自我否定的过程。物极必反，盛极必否。一个阶级完结了，就被另一个阶级所代替；旧事物完结了，新事物必然产生。这种代替和产生就是一种否定。这种否定，包含着原生阶段和原生事物的某些内容，而后一阶段和新生事物之所以优于前一阶段和旧的事物，就在于后一阶段和新生事物较之前者包含了更丰富、更充实的内容。就实质而言，六十四卦中，后续的每一卦都包含了更丰富、更充实的内容，或者说，都容纳和包含了前一卦的内容，都是前一卦发展的必然结果，又是后一卦产生的前提和原因。

因此，易卦的否定是一个发展和联系否定，是事物的自我否定。

(3) 易理的否定律：《周易》提出“有天地照后万物生焉，盈天地之间唯万物”的伟大命题和“知变化之道，知神之所为，通天下之志，成天下之务，穷神知化”等思想，也反映了如下道理：

①天地生万物，万物是对天地的否定。万物不仅包含着天地的内容讯息，而且是对天地的一种辩证扬弃，它克服了天地的浑沌性、模糊性，而且展示了自身的具体性和综合性。万物又将要被自身进一步否定，以变化成更多的事物。

②通知变化之道。就是要了解事物为什么出现变化的根本原因。究其原因乃是因为事物自身包含着自我否定的矛盾性。

事物的自我肯定又自我否定，自我存在又自我超越，就必然产生事物的变化和发展。

③知神之所为。是指知道人为什么可以达到神的无不为境界。达此境界就要不为，即不妄为，懂得事物的规律，按其规律办事，而辩证否定就是一个客观规律。

④世人要想成就事业，发展事业，就要按照天的意志、符合天的目的、尽天的责任去做，不断地去完善自己，同时又不满足于自己，要勇于自我否定、自我更新，向新的高度、新的境界发展。

### （三）太极否定律所决定的两个重要原则

（1）知变原则：太极否定律认为：易象、易卦、易理都是可以变化的。否定性的变化是其重要特征。经过否定，这种变化所产生新的卦象、新的易卦或新的思想，都表示事物自身所具有的否定性。之所以必然产生这种否定性的变化，那是因为事物在自己存在时，就已经具有了将要变化成新事物的内在根据，肯定中就已经包含了否定性的因素。否定只不过是事物自身所肯定必然存在的另一面而已。

知变才能达变，达变才能行之有所为。思维上的知变，就成为行为上所为之前提。实际上，达变就是知变的一种否定，不过这种否定是由实践的行动扬弃了思维的知变内容之后，而出现的高一级否定罢了。

因此，知变原则——即承认一切事物在内在否定性的作用

下，必然会发生变化。一成不变的事物、永远静止的事物是不存在的。内在的否定是事物变化的基本根据。而事物变化的形式又以时间地点和条件为转移。

(2) 自我完善原则：事物在自我发展中，经过不断的内在否定，而自我完善、自我成熟起来。不经过这种否定，事物只是肯定，就无从发展，而无从发展，又如何完善？

因此，太极否定律认为：在事物的发展中，之所以存在否定，之所以既克服某些东西，又保留某些东西，那是因为事物的内在矛盾运动必然如此，因为事物内在的否定性是事物的本质之一。事物的不断完善，使事物的每一个发展阶段都比前一阶段进入到更高一级的阶段。

这是事物自我否定的客观法则，也是事物在自我否定中的必然结果。

自我完善原则，体现和强调如下道理：事物要采取或透过合理的、适当的、有效的否定方式来克服自己的局限，否定自身不足的方面，以发展自身的优势和长处。这是事物自我完善的基本内容。

#### (四) 太极否定论对现代管理的启示

启示之一：太极否定论为现代管理者实行科学性管理，提供了极其重要的思想启示。

太极否定论认为：事物的发展是一个不断否定的过程，事物透过自我否定而达到自我完善，并使自己进到更高的阶段。

同理，现代管理是一个高度自制的系统过程。它的自制机

制实际上是一个辩证否定的机制，这一机制推动着现代管理过程由低级阶段不断地走向高级阶段，而每一个阶段都以前一个阶段的发展为基础，并吸收了前一个发展阶段的精华或成果。因此，后一阶段的发展较前一阶段就有着更特殊的优势，显示出更强的能力。

现代管理的这种否定性，要求管理者懂得这种否定的时机、条件、机遇、形式和途径，并透过正当的方法来促使这种事物合理的自我否定，由旧质态过渡到新质态。

启示之二：太极否定论认为，太极过程到处体现着辩证否定（在易卦的否定过程中已做了阐述）的精神，而这精神是透过事物发展的多样性和丰富性表现出来的。

同理，在现代管理系统自身的变化和发展中，也到处闪现着辩证否定的精神。

例如，全面的质量管理是对传统质量管理的否定，但又不是折衷的和一笔勾消的否定，而是吸收了传统质量管理的合理内容，抛弃了其中不合理的内容的否定。

在管理学说史上，泰勒的科学管理论是对古典管理论的落后性、不确定性、模糊性的否定；而行为科学和管理科学的兴起又是对泰勒的科学管理论的否定。现代管理论又是对行为科学和管理科学的否定。那么，什么样的管理论将否定现代管理论呢？这种新的管理论肯定或迟或早会诞生。

在管理体制上，现代管理的全面开放的灵活的、有生机和活力的体制，是对传统封闭的、单一的、死板的、缺少生机和活力的管理体制的否定。

在管理方法上，现代管理的科学的、灵活的、具有人情味的方法，是对传统的、经验的、机械的、僵化的、见物不见人的方法的否定。

现代管理系统中的否定较之其他事物的否定具有明显的区别：现代管理系统中的否定是奠定在人的主观能动性发挥的基础上，而其他事物的否定是一种自然的否定。

## 二、现代管理的扬弃

太极否定论阐明了“扬弃”在六十四卦排列和推演中的作用；现代辩证法也阐明了“扬弃”在事物发展中的基本作用。

“扬弃”包含着肯定因素的辩证否定，或者说，既克服又保留，既抛弃旧的又发扬新的。

### （一）现代管理过程是一个自我否定过程

现代管理的“扬弃”是透过自我否定的机制来进行的。

这种机制是一种能不断自我调整又不断自我完善的机制。现代管理系统之所以具有这机制，是因为在现代管理体系内部存在着既肯定其自身存在的方面、因素和力量，又同时存在着它的否定方面、因素和趋势。这种内在的否定性或内部矛盾的力量，促使一定的管理形态转化为自己的对立面，由肯定达到对自身的否定，继而再由否定进到新的肯定，即管理的否定之否定，从而显示出现代管理运动自己发展的相对完整的过程。

现代管理过程中的自我调整和自我完善，主要是透过自我

否定的道路来实现。没有这种自我否定，就不会有现代管理的发展；没有这种否定，现代管理就不会完善和发展。

现代管理中之所以出现自我否定，还因为现代管理与社会经济运动自身存在的老化、衰退等现象联系着。克服这种老化和衰退的现象也是现代管理在发展中的一个基本职能。因此，现代管理中的自我否定是一种全方位的辩证否定——包括生产规模，产品开发、设计，产品质量，工艺技术，管理体制、制度、方法，市场营销以及一定的经营思想、目标，决策意向，企业意识和文化等方面，都要随着整个社会经济运行的否定而否定、发展而发展、完善而完善。

现代管理中自我否定的出现，还意味站各种管理因素和条件，以支持和维持其管理体系在一定管理机制和管理体制基础上的生存和发展。而辩证否定是这种生存和发展所必需的。透过自我调整、自我否定造就出新的管理机制和新的管理体制，以适应各管理因素的有效配置，充分发挥各自的作用，以促进整个管理体系的发展和完善。

当管理方法、管理手段、管理方式（也包括管理模式）、管理人员素质、管理机制已经不适应管理对象的要求时，就要进行正常的否定，这应被看作是现代管理必然的“扬弃”过程。

在管理上是绝不会有任何一件东西可以永恒不变的。永恒不变的东西是不存在的。如果某些事物或某制度、方法在该终结时不终结、该灭亡时不灭亡、该否定时不否定，就不会使现代管理正常发展，因那是违背客观法则的。



对现代管理者来说，仅仅认为管理中要有自我否定是不够的，重要的是能够利用这自我否定的法则，适时地、适宜地、有利地透过各种有效的方法，来达到这种自我否定，以出现新的肯定。在人为的系统中，任何一种有利结果的出现，都与人的主动性的发挥分不开。

为了实现这一点，现代管理者应该认识如下几点：

- 他们能不能或敢不敢在管理思维中适时地怀疑、修正或否定某些管理常识，或已经做出的并不科学的决策？

- 他们能不能或敢不敢在认识与实践的过程中，适宜地推翻以往树立的经营目标，并相应地建立新的、更高的经营管理目标？

- 他们能不能或敢不敢适宜地更替那些凝固的、僵化的、死板的管理机制，以适应现代管理对象和管理体系的发展需要？

- 他们能不能或敢不敢适宜地按照优胜劣败的法则，去筛选和淘汰那些不必要的结构和组织？

- 他们能不能或敢不敢自觉地去进行现代管理体系的自我否定运动，不断且有效地改造现有的管理环境和管理条件，创建更为科学的现代管理体系。

## (二) 辩证否定——建立一个能够自我调节的现代管理体系

太极的自我否定，使整个易卦体系成为一个完好的、自我调节的理论和预测体系。

自我调节，是讲一个事物内部有一个完整的机制，一旦出现某些问题时（或当管理自身的矛盾发展和外界的条件相遇而出现阻碍、停滞等状况时），就可以经过自我协调和干预、调理，而加以有效地解决和克服，并使事物正常地发展。因此，自我调节的功能来源于完善的管理机制。

那么，管理机制和管理的自我调节之间是一种什么关系呢？

管理机制是指管理机体进行活动的各种构成要素之间相互依存、相互影响、相互制约的关系，以及他们之间协调运转、具备灵敏反应外界变化、有效进行经济及各种管理活动的机能。

管理的自我调节，是指管理机体内部由于各种要素合理地组合、结合、运转和制约作用，而发生的一种自我抑制、自我协调、良性发展的行为。

因此，良好的机制是管理体系进行有效自我调节的基本条件。管理机制的健全和完善，表明了它本身运转协调、反应灵敏、运行有效，而这三点是管理体系进行合理调节的三大条件。

管理机制包括如下方面：

(1) 经营机制：这是以人为主体的机制，是透过人的自觉而有效的活动来实现的机制。因此，它必然是与外部环境的自相适应。它能对宏观政策、各种经济杠杆和市场信号做出灵敏的反应，并透过内在机能的有效作用，在经营过程中接受讯息以及反馈调整，进而达到自我协调的自我完善的目的。

(2) 运行机制：这是一种对整体管理体系的运行状态进行协调控制，并透过各子机制的耦合关系，调节管理系统活动的正常运转，以实现自我控制、自我协调、自我完善的机制。这种机制本身就体现了管理系统的自我调节。

(3) 决策机制：是指管理中决策系统各要素之间的相互关系的内在机制。决策机制在管理运行机制中处于主导地位，它不仅是设计其他机制的基础，而且是贯穿于其他各机制运行始终的根本性机制。健全的决策机制是有效决策的必要条件，而健全的决策机制包括合理的权力结构（明确决策主体和权力均衡化）、协调的责、权、利关系和良好的组织保证体系，这是管理系统自我协调有效进行的基本保证。

(4) 领导机制：这是以协调管理系统内各级领导者与员工之间的依存关系，保证管理目标、方针和战略实施的内在机能，也是管理系统自我调节的核心机能。它与决策机制有着密切关系。领导机制是决策机制的主体。

(5) 自我组织机制：这是管理系统依据外界环境和内部条件的变化，重组各种要素和调节人们的合作关系，以实现自我更新、自我改造、自我发展的机能。这种机能是管理系统自我调节的主要机能。因此，健全的组织机制是管理系统具有生命力的主要条件。在这里，重组的目的是要确保管理系统的生存和发展，因而它要有期待发展的内在动力，即管理系统要有自己的管理目标和经济利益。另外，管理系统也要具有重组生产和经济要素的保证（包括权力保证、财力保证和各种其他

经济要素的保证)。

(6) 利益机制：指管理系统内部的成员从维护自身的利益出发，对其外部环境中各种经济现象及其变动的反应方式，和管理部门中不同成员的行为之间的相互依存、制约、影响方式。由于管理系统及成员的利益之间具有强烈的、密切的利害关系，利用利益机制就可以有效地调动和激励人们的积极性，可以有效地达到调节管理系统内部矛盾的目的。

(7) 激励机制：指管理系统的主要管理者对员工采取的激励措施与激励效果之间的内在联系。它是管理系统利益机制的重要组成部分，又是管理运行机制的内在动力之一。运用这一机制需要注意，管理者对员工的需要和动机能否做出正确的判断？管理者是否创造出足够的激励手段可供利用？管理者与员工处于何种关系状态？

(8) 分配机制：是指管理系统中收入分配的方式与各类成员的劳动投入倾向之间的内在关系。合理运用这一机制，要实现劳动资源配置的优化，并确定管理系统内收入分配的合理格局；要合理地综合动用评价人力资源的手段，突出实际劳动能力和劳动实际投入量的主导地位；要根据各类劳动的特性，科学地确定劳动实际投入量与收入激励之间的对称规则。分配机制在管理系统进行自我调节中有特殊作用，或者说，它是最有效的调节手段之一。

(9) 效益机制：是否有效益是任何一个管理系统是否有活力的基本标志，而效益高低则是其活动能力大小的基本标

志。效益的高低与管理系统的效益机制有直接关系。效益机制是指全局对管理系统的管理方式和管理内部管理方式与管理系统经济效益之间的联系。在这里，全局对管理系统要有最佳和最适度的管理方式；而管理系统本身，也需要具有良好的决策、激励、分配、资源配置等健全的机制，这些都是有效调节不可能缺少的内容。

(10) 竞争机制：是指管理系统与管理系统之间在商品经济运行中，由相互竞争而引起的关联和制约关系，并透过其管理系统内在构成要素的调节，适应外部环境的变化，从而求得生存发展的活动机能。这一机能是管理系统自我否定和自我调节的主要动力之一。

上述这些管理机制，成为管理系统自我否定、自我协调、自我完善的主要动力和条件。

建立一个能自我调节的管理体系的基本标志是什么呢？

·是一个内部结构合理、分工合理、适度制约，又能灵活适应外界环境变化的管理体系。

·是一个具有生机和活力的，既能有效实施管理，又能及时反馈外界讯息，及时修正自己的目标，及时修正自己行为的管理体系。

·是一个管理工作富有的、内部各种机制合理又能充分发挥作用的管理体系。

建立一个能够自我调节的现代管理体系，不仅是现代管理体系内在的辩证否定的必然表现，而且对现代管理者应提出如下几点要求：

(1) 适应辩证否定规律的需要，在管理思想上要不断更新。这是实行有效调节的根本条件之一。现代管理者不仅需要树立竞争、效益、时效等管理意识，而且需要有不断地自我辩证否定、不停地拓展创新的意思，使自己的观念、方法、手段等适应管理环境的变化。

(2) 适应辩证否定规律的需要，完善上述的十大机制，是管理系统进行自我调节的基本条件。若一个部门、一个企业能够较好地适应外部环境，使自己的活力不断增强，那就要建立富有效率的管理运行、管理决策、管理动力、管理竞争、管理利益、管理效益等机制。

(3) “能够进行自我调节”有两层含义：一是要发挥管理者的自觉主动性。管理者要根据变化的环境，及时地、尽快地使管理系统的目标、计划、方案、措施、战略等适宜地做出调整；二是使管理系统具有这样一种动力和约束机制。动力是促使变化之力；约束是指当出现失误、错误时能及时纠正。因此，管理者要建立灵敏的讯息反馈系统，又要透过各种制度、各种措施、各种方法、各种政策的有效作用，在管理系统内形成一个相互制约、相互促进、相互影响，又相互发展的动态关系。

建立能够有效地进行自我调节的现代管理体系，是现代社会经济、政治、科技等发展的需要。社会日益走向多维化、立体化、文明化，而这种变化，必然对各个管理系统有影响。当社会由经济的发展出现迅速的变化时，管理系统也要适应这种变化而不断健全自身的机制、体制。当一种管理机制不适应新

环境的需要时，就要大胆地否定它而代之以新的机制；当一种制度或体制不适应它所代表的内容时，也要适时地予以更新（即辩证否定）。这本来就是一种自然法则。当你遵循这一法则时，你就会走向新的高度；当你违背这一法则时，你就不可避免地走向衰落。

老子曰：天地“无为而无不为之”，就是这个道理。

注①：所论及内容参阅《周易》〈序卦传〉。

## 11 太极和谐论与现代表管理平衡

易卦自身就是一个有机系统，各卦之间相互作用（有各种作用形式），使得事物不断由一种平衡到另一种平衡、由简单平衡到复杂平衡、由低级平衡到高级平衡，因而使得整个六十四卦体系成为一个平衡有序、融合有度的体系。

什么样的管理才算是最佳管理？什么样的管理才算是理想的管理？

唯有和谐管理，才是最佳管理，才算最理想的管理。

和谐是《周易》的基本思想。正由于这一思想，《周易》才显得更为神奇；正因为有了这一思想，《周易》才把自己编织得如此巧妙、如此完善、如此浑然一体；正因为发现了这一思想，《周易》才能把宇宙的变化、大自然的奥秘、人类的发



展、万事万物的运动有机地组合在自己的易卦排列之中，形成一个无所不包的、宏大的科学体系。

《周易》处处表现着自己的和谐：

- 阴阳相通，刚柔相济，上下相应，整体和谐。
- 求同存异和谐而治。
- 河图、洛书、太极图、先天后天八卦图，巧巧相对，左右相应，合为一体。

· 六十四卦排列图，卦卦相应、卦卦相错、卦卦相综，而成为一个井然有序、格局整齐、组合相称、结构一体的系统。

· 卦象与卦象之间、象辞与象辞之间、卦辞与卦辞之间、爻辞与爻辞之间，首尾一贯，逻辑严密，易理易道，融为一体，既显示了它的奥秘性，又进一步表现了整个易道的统一性。

总之，《周易》显示的世界是一个五音“各处其处，音谐调均”，并与四时五方相符合，与天地万物的运动相贯通，能容纳万事万物之道理，能应付各种需求和事变的和谐的有维持自身平衡能力的结构体系。

## 一、太极和谐论

《周易》揭示了阴阳全面的和谐。这是一切事物的理想模式。

“太极图”展示的“万物负阴而抱阳”的思想，是对客观辩证法的深刻反映。

我们在以上各章逐一分析了太极易变论、运动论、序列论、圆道论、整体论、否定论，并有对称性地论证了现代表理

的辩证法、管理过程、管理序列、管理系统、管理整体、管理结构、管理扬弃等问题。然而，我们寻求的最佳和最理想的管理应该是和谐式或融合式管理，我们需要建立一个和谐的管理平衡体系。因此，基于以上分析的基础，在这章里，我们将着重分析：太极和谐论和现代管理平衡体系的问题。

做为逻辑的必然要求：只有和谐，才是宇宙和大自然的真谛，才是上述理论发展的必然归宿。

## （一）太极和谐论的基本内容

（1）八卦的和谐：我们就以下三图来说明。

①先天八卦图：此图之意为：“雷以动之，风以散之；雨以润之，日以恒之；艮以止之，兑以悦之；乾以君之，坤以藏之。”（《周易》〈说卦传〉）

意译为：震雷鼓励万物，巽风使阴气散发。坎水滋润着万物，离为太阳照耀万物。艮象山可以发挥制止万物的作用，兑为悦可以调整阴阳。乾天主宰万物，坤地包藏万物。各有其独特的功能，互相协调，使宇宙保持一定范围的生态平衡。

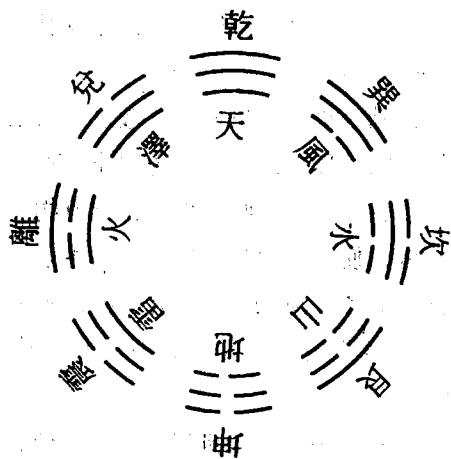
②后天八卦图：此图之意为：“帝出乎震，齐乎巽，相见乎离，致役乎坤，说言乎兑，战乎乾，劳乎坎，成言乎艮。”“帝者，天地之主宰。”

在这个先天八卦系统中，八个卦代表八个方位，它是以一个由中心向四周放射的模糊而协调的方式，试图把握空间整体。同时，八卦依次与四季相配，表示一个年周期。震为下春，万物萌发；巽为春末夏初，万物生长整齐；离为正夏，植

物盛长，动物繁育；坤为夏末秋初，万物得到土地的滋养；兑为正秋，万物因成熟而高兴；乾为秋末冬初，此为自然界之阴气与阳气相争；坎为正冬，万物历经一年的生化，因疲劳而藏息；艮为冬末春初，旧年生化结束，新处生化开始。（注①）

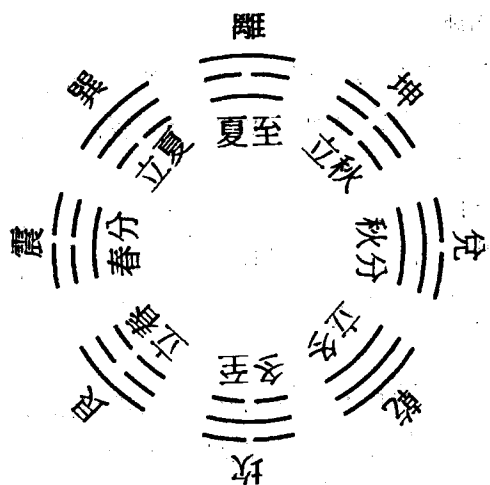
这是一个和谐有序，发展循环相互交合的八卦图，它展示了天道、地道变化的和谐性、有序性和整体性。

③先天八卦配河图：此图的左方是阴在外阳在内，从震到乾为阳四卦。从数字上看是阳升阴消。右方是阴在内阳在外，从巽到坤为阴四卦，从数字上看是阴长而阳消。犹象阴阳二气不断消长循环，相互对流，井然有序，融为一体，展示了大千世界和谐有序的动态统一性。



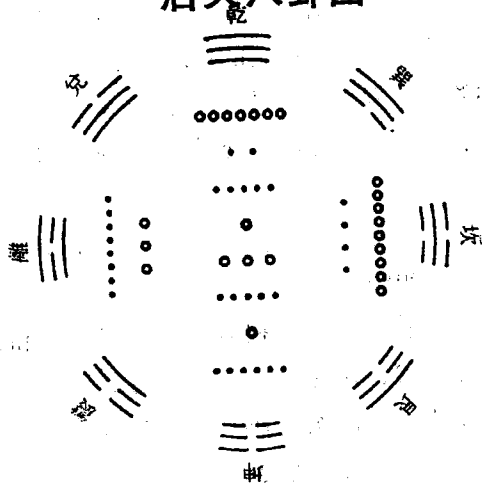
先天八卦圖

## 先天八卦图



後天八卦圖

后天八卦图



先天八卦配河圖

先天八卦配河图

(《周易》〈说卦传〉)

(2) 六十四卦的和谐：最能体现六十四卦和谐关系的要属“先天六十四卦方位图”，也叫“伏羲六十四卦图”（在第八章中对此图做了图示和分析）。

若从和谐的角度看，“先天六十四卦方位图”把时间、方位、地点、阴阳升降、卦位的相错相综都融为一体，展示了一个对称且完美的宇宙整体、自然整体的运动、变化的和谐统一性。

(3) 易理和谐论：太极的和谐，实际上讲的也是一种“平衡”。即使一个事物的内部以及这一事物与周围环境的矛盾关系，处于暂时均势和相持的状态，对于任何一个系统、任何一种事物、任何一个关系、任何一种结构，它们的存在，都必须以所含矛盾势力的某种相对平衡为前提。并且一切系统和一切事物都具有维持自身平衡和稳定的机制与能力。系统和事物平衡的维持是事物正常发展的重要条件之一。

强调彼此通应，同气相求，这是《周易》的一种重要观点。

寻求平衡、寻求和谐、寻求协调，是在《周易》中表现出来的一个明显的思想倾向。

在《周易》来看，刚与柔相需相得，相应相和，不可或缺，分不出孰优孰劣、孰善孰恶，它们的融洽和谐才是可取的。反之，阴阳失调，刚柔不协，平衡被破坏，不论是天或地，还是人或事，都要出问题的。

以下是我们试图以几个不同的卦的蕴意来洞悉一下《周

易》的和谐思想。

例如泰卦。泰是通之意，泰是天地之间和人类社会中不多见的一种通畅和谐的最佳状态。

处于这种状态或这种时代，在自然必是风调雨顺，在人类社会必是物足民丰，天下和平，其原因在于卦辞曰：“泰，小往大来。”《周易》以柔为小，以刚为大；以在上体为往，在下体为来。“小往大来”，是说泰卦的二体，三画卦坤在上，三画卦乾在下。坤上乾下，地在天上，为什么就是泰呢？《彖传》说：“泰，小往大来，吉亨，则是天地交而万物通也，上下交而其志同也。内阳而外阴，由健而外顺，内君子而外小人，君子道长，小人道消也。”泰卦之所以为泰、所以吉亨，因为它“小往大来”，天下、地上、乾下、坤上，天地相交通，上下相交通，其实就是刚柔相交通。然而，天毕竟在上，地毕竟在下，天与地实际上不能相交。于是古人说：不是天地之形交，是天地之气交。天为阳，阳气上腾而今居下；地为阴，阴气下降而今居上。在下的阳气向上，在上的阴气下降，阴阳二气必然相交。阴阳和畅，万物遂生。阴阳亦即刚柔。刚柔二体在卦中不但处于斗争状态，有时候也非常和谐地统一在一起。（注②）

刚柔和谐，交通共处而导致吉亨，这是就天道说的。《周易》讲天道也讲民之故，而最终落实到民之故上。天道自然就论阴阳刚柔，社会人事则论君臣上下君子小人。君子之道与小入之道不能和谐、交通。“君子道长，小人道消。”而泰卦讲的是刚柔和谐问题，不是消长问题。君与臣、上与下，可能推诚

而志通。君子与小人在“道”上不能志通，人却是可以在一定的条件下保持和谐关系。主要是君子小人各得其所。君子居内，小人处外，各在其所当在的位置。

《周易》在比、临、兑三卦中均主张：处理国家关系和各种社会关系的矛盾，应遵守调和、亲善的原则。

如比卦初六曰：“有孚，比之、无咎。”认为对俘虏采取亲善安抚的态度，则无咎。

如六二：“比之自内，贞吉。”

如六四：“外比之，无咎。”

六二、六四均主张对于国内外的各种关系都力求做到亲和友善，安定团结。

如临卦初九：“咸临，贞吉。”九二：“咸临，吉，无不利。”上六：“敦临，吉，无咎。”其意倡导以谦和、感化、敦厚的政策治民，使民心悦诚服，和亲和善，安泰融济。

又如兑卦初九：“和兑，吉。”兑同悦。强调以平缓、和谐的方式去解决问题，使矛盾双方达到协调统一而皆大欢喜。

兑卦《彖传》曰：“刚中而柔外，说以利贞。是以顺乎天而民欢矣哉。”说与悦同。其意为：若以正当的方法使民众喜悦，是顺应天道和人道的。所谓使民众喜悦，也就是设法调整关系，使社会系统和谐一致。（注③）

益卦《彖传》说：“益，损上益下，民说无疆；自上下下，其道大兑。”此意是呼吁统治者体贴民情，减轻赋税，听取下层意见，只要做到这一点，民众自会“忘其劳”、“忘其死”而为国家出力，此乃国泰民安之大道。（注④）

如果刚柔不和谐、不交通，则天地合闭，人道不通，正气不伸，小人得志。“否卦”所讲的就是此意。

“否卦”坤下乾上，大往而小来。

泰卦〈彖传〉说：“天地交而万物通。”否卦〈彖传〉则讲：“天地不交而万物不通。”泰卦〈彖传〉说：“内阳而外阴。”否卦〈彖传〉则说：“内阴而外阳。”泰卦〈彖传〉说：“内君子而外小人。君子道长，小人道消。”否卦〈彖传〉则说：“内小人而外君子，小人道长，君子道消。”泰卦〈彖传〉又说：“上下交而志同”，“内健而外顺”。否卦〈彖传〉则说：“上下不交而天地无邦也”，“内柔而外刚”。泰：乾下坤上，天地交。否，坤下乾上，天地不交。天地交好，不交不好。相交是和谐之意，不交是不和谐之意。

刚柔和谐的思想，贯穿在全部六十四卦中，易卦中讲：“柔得位得中而应乎乾。”（引自〈彖传〉）

“乾行也。”（〈彖传〉）

“文明以建，中正而应。”（〈彖传〉）

这三句话的意思为：刚柔相应，光有刚不行，光有柔也不行；光有刚柔，无刚柔相应也不行。刚柔相应，是以君子而行正道，自然会与天下人思想和同，而和同才能成就大事。

老子曰：“大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用无穷。”（《老子》第四十五章）

老子已深刻地认识到：任何事物走到极端，就要向反面转化。为防止转化，应自觉利用反面因素加以牵制，以使事物的性质永远不超出稳定限度。这种利用反面因素的制约作用，保



持系统稳定的思想，到《内经》时代，发展成阴阳相互调节维持整体平衡的系统理论。（注⑤）

总之，《周易》的主要意图，就是透过阴阳柔刚的和谐、五行制约的平衡、八卦八象的相互呼应、六十四卦的系统平衡，综合成一个内在结构统一和谐的系统。在这个系统中各个因素相互制约，又相互调节，成为一个完善无瑕的平衡协调体系。

## （二）太极和谐律

太极和谐律包括相通律、相应律、融合律、协调律。

（1）相通律：《周易》〈说卦传〉说：“故水火相逮，雷风不相悖，山泽通气，然后能变化，既成万物。”此意强调变化成物在于阴阳的联结、贯通、渗透、合作。

阴阳相通，卦气相通，为吉、为顺、为睦。宇宙和谐、自然融通、万物亨达，这就是《周易》昭示的相通律。

相通是讲事物与事物之间、事物内部的因素与因素之间，相互沟通。有了沟通，二者就可以统一起来，形成一个平衡稳定状态。这是事物存在和发展的基本条件。

相通律带有普遍性，所有的事物都可以透过一定的中介和桥梁沟通起来，或互相转化，或变成一个新的统一体。

（2）相应律：阴阳相应，刚柔相济。相应或相济，为感应之意。

当两种事物或多种事物发生感应之时，就可以融通起来，发生一种共谐作用。任何一种事物和其他事物之间都具有一定

的相感应关系，或都有一种相应作用。这里的关键是要寻找到发生这种感应的途径和方式。

太极认为：柔得位得中而应乎乾。中正而应，刚柔相济，是成就大业的基本保证。

所谓相应律，即为事物发生感应关系，而成中正和应之道，使事物能保持和谐完善而通达至万物，使万物发生感应和睦而共处于一个平衡状态中。

(3) 融合律：阴阳融合，八卦融合，卦理融合，六十四卦合德而统一，是易卦显示的又一重要法则。

当阴阳相互融合，有机地结合在一起，而回归自然的时候，事物就处在良好的和谐状态中，这就是事物的各个方面达到了势均力敌、相互平衡之时。融合——你中有我，我中有你，相互渗透、相互结合而成为一个和谐的共同体。

融合律是揭示了事物与事物之间、事物诸因素之间的互渗互和、互助互促的关系，这表现了事物发展的一个趋向和一个完美的状态。因为事物与事物之间，事物内部各因素之间本来就是相互结合的，只有当它们有机地融为一体时，才能发生相互作用，而使事物呈现出一种和谐状态。

这里，关键在于找到事物与事物之间、事物内部各因素之间发生融合的方法、形式和途径。这是认识和把握融合律的要点。

(4) 协调律：这是太极和谐律本身包含的一个十分重要的法则。事物与事物之间本来就是相通、相应、融合的，而问题在于如何使它们达到这一点，而协调律是“事物应该如

此”而出现的一种方法论法则。

使阴阳之间、各卦之间平衡而统一起来，成为一个完整的和谐体，这不仅是一种自然的趋势，也是外力作用的目标。自然趋势和外力作用的统一是事物与事物之间有机联系、相互融通的基本保证。

因此，协调律主张，按照一定的科学规则，并透过各种巧妙的布局、设计、组织等行为，使相互矛盾的各方按照一定的要求和目标协同起来，而成为一个和谐的整体，是现代管理的基本特征之一。

### (三) 太极和谐论的两个重要原则

(1) 有机平衡原则：有机平衡是有机体自身存在的一种机制。有机体自身内在的各因素间相互作用、相互联结、相互制约，而形成一种能导致自身与外界有序的平衡关系，是事物自我生存和发展的基本条件。

从哲学意义上讲，一切事物的发展都难以脱离平衡和不平衡这两个环节。这两个环节的事物的发展都是不可缺少的。没有事物的平衡，物质就不能分化，也就难以展示物质的具体属性；若没有事物的不平衡，事物也难以发生质变。据此，人们在实践中就根据利害需要，或者维持、或者破坏事物的整体平衡，以保存或消除这种事物。正如人要想使自己健康长寿，就要设法保持人的有机体的整体平衡一样。那么，在现实中，如何使事物不断适应外界的变化，与外界维持动态平衡呢？

一是阴阳相互为根，相互为用。二者透过阴阳合作、相互

补充来达到调节使之平衡的目的；二是阴阳之间的相互制约、相互排斥来调节使之与外界保持动态平衡。

有机平衡的原则，所强调的是：易卦自身就是一个有机系统，各卦之间相互作用（有各种作用形式），就使得事物不断由一种平衡到另一种平衡、由简单平衡到复杂平衡、由低级平衡到高级平衡，因而使得整个六十四卦体系成为一个平衡有序、融合有度的体系，这一体系不仅融合了大千世界的所有事物及其变化规律，也融合了大千世界的各种矛盾及矛盾运动法则，给人们一种永恒的和谐而有秩序、平稳而有动象的神奇感觉。

坚持平衡原则，需要人们在事物的变化运动中去认识事物的机制、平衡的转换条件和平衡态势形成的根据，以促使事物走向平衡。而当事物出现了新的变化和新的展态势时，就要不失时机地去促进事物向新的平衡过渡，使事物在新的展的基础上达到新的平衡。

**(2) 有效协调原则：**有效协调是太极融合论为人们提出一个实用性很强的思想和原则。

这一思想认为：世界是千变万化的，矛盾是多种多样的，形态形式各异，各种事物都有自己不同的运动方向和发展趋势，若想使诸事物有序地结合起来，把各种因素有机地融合在一起，成为一个有机的具有内在调节能力的整体平衡结构，就需要进行人为的有效协调。协调的目的，就是使事物出现良好的平衡状态，实现事物自我展的最大利益和最大效益。若不能形成和维系这种平衡状态，事物就不能实现自己的目的。然

而，当事物依随的条件发生变化后，事物已经形成的平衡状态要打破，而新的平衡状态又要建立起来。这也是一个不可逆转的法则。

这一原则有如下要求：

·当事物内在要素相互之间出现矛盾时，要透过适当的方式、适宜的时机去协调这种矛盾，使他们在较好的程序下，各行各业，各显其能，而相互融合。

·当事物内在要素相互之间出现矛盾时，人们要按照矛盾法则的要求，以有效的方式去融通这些矛盾，并建立相互良好转化的桥梁，以实现这些矛盾的合理转化——即形成一个和谐又平衡的整体。

#### （四）太极和谐论对现代管理的启示

启示之一：太极提出的阴阳调和、互济的理论对现代管理的协调行为有重要启示意义。

在《周易》中提出了“万物负阴而抱阳，冲气以为和”的观点。这一观点所包含的思想是极为深刻的，它表明了阴阳可以透过冲气达到彼此调和而统一。阴阳互补互济，彼此制约，以维持整体动态的平衡。

可以说，这一理论成为整个中国文化或华夏文化的灵魂。

按照这一理论，宇宙可以自我调节，自然可以自我调节，人类社会也可以自我调节。各种矛盾都可以在相互制约和相互促进中，透过调节达到相对平衡。这种动态平衡体系或系统都可以适应外部环境的变化，可以吸取外部的能量，即透过反馈

来达到自身的调节与和谐。

按照这一理论，人们可以这样认为：凡是可以生存和发展的事物都具有整体动态平衡的机制，它们可以透过自身内部的不断调节和运动，打破旧的平衡，建立新的平衡，以促进事物的新陈代谢。

按照这一理论，在现代管理行为中，进行协调性管理（也可称为和谐管理）必须遵循客观对象联系、运动和发展的客观规律，依对客观规律的科学性去进行有效的协调，而不是主观随意地乱调。这是现代管理的基本要求。透过合理的协调使系统由混乱向有序转变，这是人们按照客观规律办事的结果。

按照这一理论，达到整体动态平衡进行一系列有效的管理活动。首先，要有动态平衡的管理目标；其次，依据目标的要求是提出协调的措施和方法；最后，要建立一个协调的机制，即从组织上、体制上、制度上建立起强而有力又有效的机制，自觉且灵敏地协调管理活动中的矛盾，进而达到平衡。

启示之二：太极讲和谐，实为一种理想的管理形态，这也应是现代管理者着力追求的最佳管理形态。

和谐——阴阳相通、相应、相济、相和、和睦；矛盾相融合、相调合、相统一、相一致，而达到平衡。

太极讲和谐的理想状态，要靠无为而治才能达到。

老子曾讲过：“道常无为而无不为；侯王若能守之，万物将自化。”也认为以“无为”精神去对待万物，任其自然演化，可使它们各自享尽天年，结果反而“无不为”。由“无为”转化成“无不为”，是最佳的有为。这是道的本性，也是太极的

本性。如果，为了满足无穷的欲望去有所作为，去妄加所为，就会加速事物向着不利于人们欲望的方面转化，使原有的矛盾激化，促成系统提前破坏解体。“为无为，则无不沾。”一切事物的自然生化，都是协调完满、中和统一的过程，人不去强制干预它们，它们各自透过自身阴阳冲气的和谐作用，即可维持最大限度的寿命，这就是所谓“治”。

把“无为而治”的理论用到管理中，那就意味着：

·遵循管理的客观规律，按其要求，再加上管理者的“无为”（不妄为的行为），就可以达到管理的协调、融合。

·无为不等于毫无作为，而是透过自觉的、顺其自然的行为（即将这种行为限定在合理的限度内，既不过或不及的程度内）去促使管理系统的自我调节，使管理系统与系统之间、系统的诸构成要素之间达到均衡，以维持其稳定、和谐。稳定与均衡（相对的稳定与良好的均衡）是太极和谐论追求的主要目标之一。

在现代管理中，有理有利有效的协调活动，无疑是一种“无为而治”的管理行为。

科学的协调活动可以使各种资源在使用中发挥出更大的潜能，可以在很大程度上减少系统内部各因素间的功能、功效的损耗（特别是各种结构之间、组织之间、部门之间、人员之间相互牵制、摩擦、损耗等），透过建立和谐的、促进型的联系，使管理系统的整体功能实现优化。

人们在不断地进行协调管理的实践中，可以逐步地认识到系统要素联系和配合的客观规律，从而逐渐地使协调管理趋于

合理，并有效地改造管理系统原有的联系，使其在动态中经常处于最佳的功能状态。

然而，做为一种管理手段，任何协调都带有一定的局限性，它不能代替其他的管理手段，因此，它不是万能的。当一个管理系统、管理体系失去了其存在的理由和根据、条件和必然性之后，无论怎样协调也难以挽救它的灭亡。这正如再高明的医生也不能使死人起死回生一样。但是，协调活动不会由于旧传统、旧制度的灭亡而停止、而抛弃，在新系统、新体系中仍然要进行。协调活动的主要性要受到客观对象的客观规律性所制约，而这正是减少盲目行为以顺利进行的必要条件。

协调主要是指有组织的社会或群体的协调行为。由于任何一个组织和社会系统的协调，都是许多个人的协调活动交叉在一起，并相互制约和相互作用，因而使协调本身变得更复杂、更多样化、更需要一系列的科学方法、灵活方式来综合进行。如果离开范围大大小小、手段多种多样、方法千变万化、效果有同有异的协调活动，整个社会的生产和生活就会陷入混乱，管理体系或系统就会出现无序。

若一个系统，大至主权国家、人类社会，小至企业事业单位、独立家庭，失去协调能力，就等于丧失了存在的理由。

当一个人阴阳不调时，就会生病；当一个组织阴阳二气不和时，就会衰败；当一个管理系统上不相应时，就会逐步失去存在的必要性。

其事之理，带有普遍性。



## 二、现代管理的平衡

### (一) 现代管理体系应该是一个和谐而又相对平衡的系统

(1) 和谐而又相对平衡的系统的基本标志。

①现代管理体系使内部的各种环节、各部门、各方面分工合作，职责明确，且又结构合理有序。

②它能使得各种因素有效配置、有效使用，并透过内在机制的有效运转，将系统内诸要素有机地组合起来，形成“新的力量”。

③它能有效地调节自己内部存在的各种矛盾，并使它们由消极因素转化为积极因素，由自然因素转化为有用因素，由相互摩擦、内耗，转化为相互促进，以达到各种矛盾和各个方面的矛盾在一个总的目标和总的战略计划下，得到适当的调和与有机的结合。

④它能随着管理对象、管理环境、管理条件的变化而做出相应的变化，并使这种变化体现在有利、有节、有序的管理艺术之中。当旧的平衡已被打破而新的平衡尚未建立之时，它能合理地实现这种过渡，当新的平衡建立之后，它能把各种因素按其应有的作用放在恰当的位置上，以形成良性循环的系统。

⑤它有灵敏而畅通的讯息流通管道，尽快地、及时地吸收外部世界的相关讯息，并对各种讯息做出及时而正确的反应，为决策部门提供正确而及时的讯息。

⑥它能把自己的一切管理、经营、组织、协调行为与系统整体目标紧密结合起来，并形成一种“合力”，以实现和获取管理优化。

⑦它应具有一个强有力的指挥中心，及时发出各种科学且准确又行之有效的指令，以使各方面有一个统一而协调、分工而合作的管理序列状态，这样才能成为一个高效而富有活力的管理系统。这个系统才能达到和谐而平衡。

(2) 为什么应该是一个和谐而又相对平衡的系统？

这是现代管理日益科学化和现代化的基本要求，也是现代管理系统充满活力、富有活力的必然趋势。

当愈来愈复杂的社会环境不断地以人们难以预料的速度来显示自己力量的时候，任何在这一环境中存在的管理系统都不得不对自身提出更加严格的要求。只要自己不想灭亡或不想被淘汰，只要自己还要赢得一定的生存条件和优势，就不得不注意调整自己，就不得不创造一个和谐而平衡的管理环境，或者说，就不得不使自己达到优化。

这种优化包括：管理人员素质优化；管理结构优化；管理手段优化；管理组织优化；管理机构优化。

只有优化才能适应发展。而优化的管理，实际上就是现代化管理。优化的管理，应把现代化提供的一切宝贵和有效的经验都运用到管理当中来，为的是增强自身的活力和相对的适应性，或者是增强自身的优势，寻求自身发展的最佳道路。

和谐而平衡，是实行优化管理的根本条件，也是管理系统优化的基本标志。

唯有和谐，才能形成凝聚力；形成凝聚力才会产生恒久的动力；有了这种动力，才会出现管理的活力，而有了活力才会产生效率；有了效率才会产生高效益。而寻求高效益，则是一切管理的根本目的。

唯有平衡，才能消除内耗；没有内耗才能形成合力；有了合力，管理目标、计划、方案才能有效地执行。

那种矛盾丛生，事不公、气不顺、力不合的管理部门或单位，难以取得理想的管理效果。这早已被许多管理实践所证明。

## (二) 如何达到管理系统的和谐与平衡

(1) 管理要有序：要按照合理的序列去管理，切忌出现混乱的、无序的、无章法的、无目的的、无约束的管理。

(2) 管理要科学化：按照科学的要求（即客观法则的要求）去组织人员，建立秩序，设置结构进行控制，加强协调。

(3) 要有合理的行动目标：管理系统要有自己的行为目标。有了目标就要建立相应的制度以保证目标的实现。这种制度，能把人与人之间的平等，建立在公平而竞争的基础上。使每一个人能把实现目标当作自己应尽的义务，在实现目标的前提下，使制度为群体的平等和竞争提供保障。这种平等一旦实现（是真正的实现而不是虚假的实现，即让每一个人的实际

付出与所得相符), 和谐与平衡就会随之而来。可以肯定地说, 那种缺少和谐的地方或部门, 是真正缺少本来意义上的平等的。

(4) 要形成一个充满活力、有效运行的机制: 要透过一个管理的内在制约机制, 把群体之间的内耗和矛盾减少到最低程度, 使人人都感到不但为了自己而奋斗, 也为群体的利益而奋斗, 但最终又都为自己带来好处。合理机制的重要功能, 就是能为管理系统的发展提供一种长久性的动力。

(5) 要实行富有人情味的管理: 管理并不是为了增加产值、提高效益, 它的功能在于要提高管理者和每一个下属的素质与程度, 使每一个人的个性都能得到较好的发展, 使每一个人的精神都得到充实, 使每一个人都感到自己的价值得到了实现。为此, 管理不仅需要制度性管理, 更重要的, 或许最根本的, 还需要人性管理, 即要有十足的人情味。这是建立管理整体和谐的基本条件。

(6) 要实行动态制宜管理: 要根据已经变化了的条件及时纠正或修正已经过时的制度、方法、手段, 并用新的东西代替这一切。因为动态管理、制宜管理是和谐与平衡管理的基本要求。当一种原有的平衡状态不适应变化了的条件时, 就要用新的平衡去代替之。这是开明的管理者实行的开明领导和管理。

(7) 要进行适度管理: 即在管理中实行阴阳刚柔的中正管理, 既不偏执某一端, 又不固执某一端, 把各种问题的解

决和矛盾的处理，限定在不超过稳定状态的限度内。当然，条件变化了，自然要在新条件的基础上达到新的适度。

### (三) 管理系统与社会系统的和谐平衡

管理系统是社会系统的子系统（或是社会整体的一部分），社会系统是由不同的、诸多的管理系统组成的有机体。每一个管理系统都对社会系统发挥作用，有所联系。若其中的管理系统出了问题，对其他系统都有不同程度的影响。若社会整体出了问题，从根本上说也是各个或一部分管理系统出了问题。（见下图）

我们认为，任何一个管理系统都要与社会系统保持和谐的统一，都要为社会提供有益的作用。

只有这样，才能导致整个社会协调有序地发展，才能保证社会良性循环运动；才能给社会日益增多的物质与精神的财富，给社会带来生机和活力；才能给管理系统带来积极的促进作用，使其在良好的社会环境下有效地发展；才能给社会和管理系统带来共同的益处，促使它们之间有机地“耦合”。

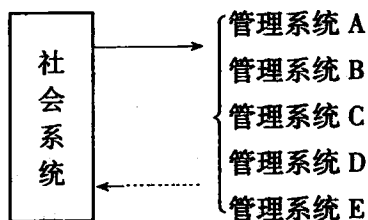
实行二者的和谐，需要做到：

(1) 管理系统透过自己的良好管理和经营活动，给社会带来日益增多的财富，以保证社会的稳定性；而社会透过自身的协调功能给管理系统保障。

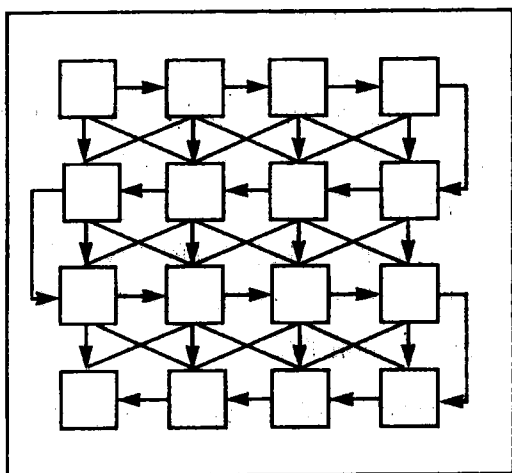
(2) 管理系统透过自己健全的机制和科学的管理，为社会培养和训练一批批高素质有教养的公民；而社会透过自己完善

的法律体系，给管理系统创造一个平稳和谐而又宽松的社会环境，以利于管理系统富有效率的发展。

社会关系与管理系统联系图



社会系统与管理系统统一图



(3) 管理系统以自己完美的形象和信誉，以一统的产品和

一流的服务，为社会提供良好的运转条件，这是减少社会欺骗行为的必要条件，而社会透过严格的监督、检查功能，给管理系统在整个社会中造成一种优胜劣汰的机制。

(4) 管理系统以自己永不衰竭的活力和创造力，为社会带来日益丰足的消费品，社会也以其灵活而又完善的市场体系给这种消费品以实现价值和功能的广阔舞台。

管理系统与社会的和谐，对双方都是吉祥之兆。

当管理系统出现不协调时，有可能导致社会的某些混乱和无序；当社会出现动荡和不安时，也势必给各管理系统带来极大的影响：或使它们改变自己的行为目标，或使它们改变自己的战略，甚至有可能使其倒退。

当社会出现重大变化时，说明社会内部已出现了不平衡或不协调的问题，有可能原有的平衡将被打破，新的平衡将要建立。在这种情况下，任何管理系统都要审时度势，自觉地调整自己，使自己在新的变化了的情况下与社会保持新的平衡，是局部服从全局、适应全局、顺乎全局的基本需要。那种不想使自己被社会淘汰和抛弃的管理系统，就是自觉地保持这种使自己具有永恒生命力的和谐平衡。

#### (四) 管理系统与自然和谐与平衡

太极认为：天地同德，万物相和，刚柔相济，阴阳相应。

天人相应、万事亲和的思想，主要是启迪人们，不要违背大自然的法则，不要逆天理而动，要实行天、地、人相亲、相合、相济，以维系天人和諧的统一。

现在提出这个问题，有着极大的现实意义，因为大自然已经不止一次地向人类发出警告了，乃至现在如果人类再忽视，再不根据而采取各种有效的办法来阻止这种不和谐，人类就有可能在自己创造的文明还没来得及享受之前就陷入毁灭。

恩格斯对此说过一段发人深省又催人猛醒的话：“我们不要过分陶醉于我们对自然的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界都报复了我们。每一次胜利，在第一步都确实取得了我们预期的结果，但是在第二步和第三步却有了完全不同的出乎预料的影响，常常把第一个结果又取消了。……因此，我们必须时时记住：我们统治自然界，绝不像征服者统治异民族一样，绝不像站在自然界以外的人一样——相反地，我们连同我们的肉、血和头脑都是属于自然界，存在于自然界的。我们对自然界的整个统治，是在于我们比其他一切动物强，能够认识和正确运用自然规律。”（注⑥）

如果我们不能透过有效的管理保持社会与自然、管理与自然的和谐，如果我们认识不到我们对自然界的惯常行程的干涉所引起的比较近或比较远的影响，或者，我们不与自然界友好相处，那我们同自然界的裂痕会愈来愈大，乃至最后当我们把自然破坏得再无以生存的时候，我们自身也就失去生存的条件了。

管理系统与自然系统之所以需要和谐，其理由在于：

- 二者和諧，才能相親、相應，得以實現有益的循環，使雙方的功能都得到保護和加強。

- 二者和諧，自然系統才能為管理系統輸入無盡的資源和



能源，管理系统才能为自然系统输出所需要的各种人为的有益的物品，使自然系统得到修整和完善。

二者和谐，给双方都带来最大的益处。管理系统的最大效益就是维护与自然的平衡和有机的统一，即生态繁盛；而自然最大的功能就是以这样平衡为基础与人类建立一种协调关系，并给人类带来日益丰足的物质资源。

因此，从根本上说，保护和维护二者的和谐，是管理系统长远发展的基本任务和基本需要。

为实现这种和谐，管理系统应做出如下的努力：

(1) 要以提高生态效益为最大效益。这应是现代管理者的主要经营思想。

(2) 要时时想到生态环境对我们的惩罚。若一旦出现这种惩罚，我们所创造的大量财富都将前功尽弃。

(3) 要疏通和建立管理系统与自然相联系相和谐的桥梁和管道。人们的一切行为都应以自然界可以或能够承受的限度为准。任何破坏自然和谐的行为都应制止和取缔。

(4) 保护自然、维护自然的生态平衡，建立与自然之间良性循环的关系，应做为管理系统的基本职责。

随着科学工业文明的发展，人们从来没有像现在这样关注自身与自然的和谐问题。大自然不仅给我们提供了一切供我们享用的财富，同时，它也把自己无情的一面或无情的法则呈送给了人类，人类如果不想使自己经受愈来愈严酷的惩罚，人类如果还想使自己活得更自在一些、更自由一些、更幸运一些，就不得不遵守自然法则，就不得不限制自己的某些行为，就不

得不与自然保持永恒的和谐与统一。

自然界本身给人类揭示的奥秘还很少很少，我们能否在探讨了与它建立必要的和谐性之后，再去欣赏《周易》给我们揭示它的更神奥的运象测法呢？

当人类从自然界中不断吸取各种所需要的物质和精神的营养时，殊不知，自然界依靠它特殊的机制，透过人类的先智，给当时的人类和发展着的人类提供了一本揭示自身，因而也照示人类命运奥秘的圣典。

毫无疑问，这部圣典所显示的预测功能对人类具有永恒的意义和永久的魅力。

注①：刘长林《论中国系统思维》，中国社会科学出版社，一九八九年出版。

注②：引自吕绍纲：《周易阐微》第八九～九〇页，吉林大学出版社，一九九〇年出版。

注③：参阅刘长林《中国系统思维》第九〇～九一页，吉林大学出版社，一九九〇年出版。

注④：参阅刘长林《中国系统思维》第九〇～九一页，吉林大学出版社，一九九〇年出版。

注⑤：参阅刘长林《中国系统思维》，吉林大学出版社，一九九〇年出版。

注⑥：恩格斯《自然辩证法》第一五八～一五九页，一九七一年第八版。

## 12 太极预测论与现代社会决策

从科学的意义上说，未来的事件是可以预测的。人类完全可以透过一系列的科学预测活动，了解和把握各种自然的、社会的各种事件的演化变化规律，以便有效地保持人类与自然、社会的和谐。

《周易》首先是做为——门预测学出现的。

不论在古代还是在现代，大自然常常以自己的喜怒无常向人类预示许多奥秘。而《周易》用自己特殊的卦象结构和组合方式呼唤出这些奥秘，给人类预测自然、社会、人生的变化提供了许多极有价值的启示。

古人为了预知天文地理人事，创立了独特的预卜先知的神秘符号——卦象系统。当人们按照某些奇特的方式，依据各个卦，及卦与卦之间的某种特殊关系及其含义去寻求天、地、

物、事的变化特征和变化形态时，就能得到吉凶祸福、成败得失的忠告或结果，甚为神奇。几千年来，《周易》做为一座智慧宝库，给人们提供了无尽的智慧力量，帮助人们“仰观天文，俯察地理”，“近取诸身，远取诸物”，使人们明辨事物的因果得失，指导人们的实践活动。

“《易》之为书，推天道以明人事也。”（《四库提要》）

正因为《周易》集抽象的符号系统、寓意深邃的言辞，预示吉凶的占筮以及数字般严谨的结构于一体，使它俨然成为一部独特的古今奇书。

为了把《周易》易理变成具体预测的实用性原则和方法，古人 and 今人创造了许多具体的预测法，用以推测大到天象、地理变化、自然气候变化、国家民族命运，小到家庭、个人命运的变化和具体事物的变化等，并具有很高的正确性。

若按八卦预测的方法有：铜钱法、时间起卦法、方位、物象、尺寸数、字数及笔画、声音、颜色起卦法，以及最古老的龟甲烧裂法和蓍草法。

若按易理预测的方法有：四柱法、奇门遁甲、金函玉镜、大六壬、小六壬、紫微斗数、铁板神数、流赶月、太乙数、子平预测法等。

虽然这些方法不免带有某些神秘或迷信的色彩，虽然每种方法都具有一定的局限性，但它特定的预测对象，且都能在不同的程度上满足人们的某些需要。可见，这些方法本身是包含着一些深奥的道理的，它确实有待我们进一步去探掘。

人们要问：既然《周易》是一部预测学著作，那么，它能

比较正确地进行预测的基本根据是什么？或者说，它是根据什么道理把已经成形的卦断得这样而不是那样？

人们还要问：现代预测和《周易》预测有什么区别？不管是《周易》预测还是现代预测，它们对现代管理，尤其是对现代决策管理有什么重要意义呢？

当现代西方正把科学的预测方法广泛地应用于管理过程中，并取得一些重要成就时，东方古老的预测学正在显示出青春的气息，并正在跃跃欲试地与现代预测法联姻起来（而这一工作才刚刚展开）。或许西方的现代预测法有《周易》预测法不可代替的威力，因为它以严谨的数理逻辑为基础，然而，对许多定性问题的预测则显得无能为力。而《周易》预测法所能发挥的作用远远超过西方的现代预测法，也是西方现代预测法所不能替代的。因为它以深刻的哲学（阴阳五行、八卦、易变论）为基础，所展示的宏大的智慧能量，再加上运用正确的方法诱导之，就可发挥西方现代预测法难以发挥的作用。

离开科学而正确的预测，就难以做出科学而正确的决策；没有科学而正确的决策，就难以取得现代管理的成功。

## 一、太极预测论

### （一）太极预测的基本理论根据

太极八卦之所以被历代智士仁人所推崇，主要是因为它的预测具有很高的正确性，否则它就不会留传至今，乃至被愈来愈多的世人所注目。

那么，太极预测准确性的基本理论根据是什么呢？

(1) 规律论：物质是运动的，运动是有规律的。这种规律是指事物发展过程中的本质联系和必然趋势。

任何事物的发展过程，都是有规律可循的。一个事物的发展也必然如此。事物的发展规律犹如一条不规则的曲线，当事物发展到一定阶段时，在这条曲线上对应的某一点就会有所反映，每一阶段在这条曲线上都表示出一个点，那么由众多点连续组成的这条线就是这一事物的发展规律。而且因为规律是事物发展的必然趋势，那么在事物发展之初，这个规律就是存在的，即在事物发展之初，我们就大致可以知道这条曲线上每一点所表示的含义，只不过是用什么更恰当的方法去认识它而已。

世界是物质的世界。人是物质的，家庭是物质的，国家和民族是物质的，所有的预测对象都是物质的。按照规律论，我们也可以知道这些预测对象的规律曲线，自然，每一阶段好坏的大致情形也是可以认识的。

每一种事物都有自己的规律性，每一个规律都是客观存在的。规律可分为普遍规律和特殊规律。普遍规律很简单，但它却在一切事物中体现出来，有很高的普同性。特殊规律很复杂，它只能体现在这个事物上，而不能体现在别的事物上，它的适应性是特定的。如果人们利用某些相应的特殊方法找到这一特殊的规律，就可以把握这一事物的发展命运。

(2) 全息论：太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦。如果具备了四象，也就具备了使万事万物产生与变化的依据；

由四象再生八卦，即乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤，分别代表天、泽、火、雷、风、水、山、地八种事物。这八个卦象以及它们之间的相互作用，也就浓缩了整个宇宙的全部讯息。

依据全息论的观点，宇宙的任何一个部分都包含着或浓缩着宇宙整体的讯息。万物是相互包含的。据此，以一阴一阳的符号将宇宙万事万物抽象成八种不同的“形”而构成的八卦系统，必然包含着宇宙的全部讯息。

事物的规律是什么呢？实际上就是事物发展的每一个阶段的讯息组合。即事物中的任何部分都能包含整个事物已经发生和将要发生的讯息，那么，能否用一种方法找到和发现某一个阶段或某一个事物局部的讯息组合呢？从道理上来讲是可能的，从实际应用的探索中，也已取得令人瞩目的成果，并展示了美好的前景。

不论什么方法，凡是以预测对象的部分来推断整体的过去、现在和未来命运的方法，无疑都具有一定的科学性。

(3) 讯息不灭论：根据全息论，我们已经知道了一切事物都具有全息性的特征。而讯息做为构成客观世界的三大要素之一，它同其他两个要素即物质、能量一样，也具有不灭性（或守恒律）。讯息不灭的原理包括如下三点内容：不同的讯息可以相互转化变换；不同讯息的讯息量相互等效；包括人类在内的整个自然界讯息量守恒。

因为讯息是可以测定的，所以，我们才有可能知道远古的社会、地球乃至宇宙是什么样子，也有可能知道它们在未来是什么样子。

《周易》做为—门预测性科学，它们包含的巨大讯息量，是可以透过一些巧妙的方法（而这些方法大都是八卦给予提示出来的）逐步测到的。

（4）讯息可用论：讯息包含着事物的过去、现在和将来的变化，因而透过讯息就可以测定事物的过去、现在和未来的变化特点，这是可以理解的。

因为讯息做为客观世界的不可缺少的构成要素，它不仅是客观的，而且它的发展与变化也是具有某种必然性的。

例如，在我们每个人身上，不仅存留着我们过去生活过程中的讯息，而且存留着我们出生瞬间的宇宙讯息及其祖辈的讯息等。这些讯息的分布和变化，也将使人们的命运变化和发展具有某种必然性。这种必然性是可以比较正确地描述出来的。

如果在进行人的命运趋势预测时，人们如果既注意到过去的讯息所形成的大致趋势（即必然性），又要考虑到今后生活历程中所增加的各种讯息，使这种必然性受到某种程度改变的可能性，那么我们的预测就可能达到比较高级的程度。

（5）相互感应论：天人相互感应，是《周易》包含的一个重要思想。

天人相互感应的命题和原理，阐明的是天与人之间在许多方面是相对应的。天空中的星星、月亮与地球上—切事物的变化相对应，也和人的一切变化相对应。这种相感应（或相对应性）早已得到现代科学的实证。

如果人们能够用相对应的事物来预测事物的盛衰强弱、状态趋势、命运变化，也应该是可行的。若从规律性的角度讲，



其对应事物对未发生的事物也是相对应的。比如太阳周期变化与交通事故是天人相应，那么，既然太阳周期可以推测出来，也就可以推测出交通事故的周期了。

因此，若用相对应的事物来预测其他事物的方法，也应该是科学的。

(6) 时空论：在某个特定的时间里，其空间中所有成分的组合是相对稳定的。所有的成分包括：当时的空气密度、大气压力、水分密度、环境状况、热量、微小粒子、生物状态及事物的生命变化周期的运行点等，一切存在于这一时空中的物质。

在不同的时间内其空间的成分组合是不相同的。正因为不相同，才使得时间变得更有意义。

空间的各种成分都是物质的东西，它所组合成的空间也形成了容纳各种空间中的成分于一体的事物体。而这个事物体是有规律的，时空概念的内涵就是这个组合的事物体，也就是说时空是有规律的，是按规律发展的。若反过来，时空的规律也就是空间中各成分的规律。既然各成分的规律就是时空的规律，那么要认识空间中各物质的规律，就是要认识时空的规律。（浩文《易数精解》）

我们可以设想：一个婴儿在一个时间里出生，他就是这个时间内的空间中的一分子，他是特定时空中的物质的成分，那么他的规律就是时空的规律，按他出生的时间就大致可以推测出他一生盛衰、福祸的规律曲线。

同理，在一个时间内所发生的事情，也是这一段时间里的

空间中的一个成分。因为事情是确实发生了，所以这件事的规律也就是时空的规律，按照这个规律，就能推断这件事情发展的大致趋势。

同样，按照时空的规律就是空间中各成分规律的原理。既然各种物质的规律就是时空的规律，既然在一个时空内各种物质的规律是相同的，那么，我们在相同时空内用某种物质（如著草、铜钱等）变化的规律（即这个时空内所发生的事物的变化规律），就可以确定在这个时空内任何一种物质的变化特点和变化趋势。然而，它确实难以直接地反映出事物的本质。因此，古人根据卜卦的经验，配之与此时间相对应的天干、地支、五行等内容，并运用数学方法加以运算，归纳到八卦中，形成某种确定的卦象，透过对卦象及所属内容的分析，就能反映出此时间内事物的发展规律。因此，运用天干、地支、八卦等内容进行预测，实际上是等于对讯息的破译过程。

## （二）太极预测的基本原则

（1）太极预测需要具备五个基本条件。

①预测的对象都必须是物质的（人的变化、社会的变化、天象的变化、自然的变化等。）

②靠大脑的思维加以辩证的分析（需要用各种分析方法——比较法、发散法、直觉法、灵感法、归纳法、演绎法、联想法等）。

③以阴阳五行为基础（要精通金、木、水、火、土的

生克制化)。

④具有强烈的时空观(要明确,在特定时间里出现的事物必然包含着这一特定时间内宇宙、自然、社会发展变化的许多讯息。时空的变化规律是预测的最根本规律)。

⑤都以八卦为表现手段(即以八卦和八卦相叠之后所形成的卦象来推测事物)。

(2) 太极预测的基本原则。简言之,太极预测的基本原则是:综合性原则和灵活性原则。

以下的论述是以具体化这两个原则为内容的。

《系辞传上》曰:“易以天地准,故能弥纶天地之道。”(易理准则于天地,所以能包括统贯天地间一切的道理。)

弥、纶二字,绝妙精论,清朝人陈梦雷对此义有过精辟的解释。他说:“弥者弥缝,合万为一,使浑然而无元;纶者综纶,一中有万,使粲然而有条。弥而不纶,则空疏无物;纶而不弥,则判然不属。”(《周易浅述》)

制卦成易,是前人观察、认识宇宙,对各种事物的变化、演进的规律特征进行归纳、概括、抽象、简化而“合万为一”的弥的过程。用易占卦,则是后人在易的宇宙图式上,对具体事物进行分析、演绎而由万知一的“纶”的过程。显而易见,制卦成易的过程,是人的认识由具体到抽象、由个别到一般的归纳过程。而用易占卦,则是人的认识由抽象到具体,由一般到个别的演绎过程。

具体而言,前人制卦成易,是将宇宙万事万物归纳,概括为一个座标图式;而后人占卦,则是在这个宇宙座标图式中寻

绎万事万物的座标点，从而推断某一具体事物，即所占事物的位置、特点、数量、前景与其他事物之间的关系，并以此推断该事物未来的发展趋势——或吉或凶、或福或祸。

据此，首先要依据易占筮法推演成卦，即制卦；其次是依据卦象、卦辞、爻辞五行关系推出事情的吉凶福祸，即断卦。

断卦之法要遵守如下原则：

(1) 根据占问对象的易卦归属，取对象所属之卦的卦象、卦辞进行占断。

(2) 根据占问对象的爻性、爻位归属，分析此爻与它爻之间的乘、承、比、应、据等关系，是否得位，是否得中，并进而依据相应的爻辞进行占断。

(3) 根据占问对象所属易断推断相关数据进行占断。

(4) 根据占问对象的五行归属，分析对象所属五行以及五行之间的生克等关系进行占断。

概言之，用易占卦，主要是要寻找卦中与所占对象有联系的各种因素，这些因素是卦象、卦辞、爻象、爻辞、易数等等。这些因素找到的愈多，对找到的诸因素之间关系分析得愈透彻，推断出的结论就愈是具有正确性和可信度。

可见，具体问题具体分析灵活性原则，是易断和整个预测的根本原则。

### (三) 太极预测律

太极预测，主要是对命运的预测。

《天人象》作者谢松龄说：“人类最关切的是命运。人类体

验最深的是命运，人类体验世界中最大的谜，也是命运。人类的一切感受、一切活动、一切创造，无不闪现着命运体验之光。”“人类一切活动，不都是改善其自身命运的‘斗争’吗？……”

命运包括自然的命运、国家的命运、民族的命运、个体的命运，实际上，都体现在宇宙之中。

何谓命运？“特定宇宙状态呈现为命；特定宇宙状态在生生不息的宇宙之易中的变化，便表现为运。”

人们普遍地具有一种强烈的“知命”愿望。“人类渴望知道宇宙的命运、人类的命运、国家的命运、民族的命运乃至个人的命运。愈是处在充满危机和不安全的气氛之中，对命运的体验就愈深刻，知命的愿望就愈深刻。”

现代宇宙学是对宇宙命运的推度。现代未来学则是对人类命运的推测。从现在所取得的成果来看，这些科学在一定的程度上和在一定的范围内，都预测到了物质世界某些形态的命运。

然而，若说能够对宇宙、自然、社会、人生等各种命运做出综合而又正确的预测，应首推《周易》。《周易》的神奇性也就表现在这里。

在某种意义上，《周易》就是“知命之术”，就是中国乃至世界的最古老的预测学宝典。

“古代中国人所体验的世界是天地人大一统的世界，这个世界是由阴阳五行表象的，人受天施地化，禀阴阳五气；人象天地，命也蕴涵着天地的全部‘讯息’。人的命运像宇宙终始；

人的命运，最终体现了天地人三道；人的命运，圆融于整个体验世界之中，不可分离。”

《周易》就是依据这个大一统律，推测出事物发展的命运——即预见到事物发展未来的某种状态、特征和趋势。

许多人都在讲：既然可以知命，那知道未来的命运之后，人就受到命运的控制而无所作为了，人活着还有何意义？

这里的问题在于：命运可以改变吗？

对于整个宇宙而言，对于整个自然而言，乃至对于全体人类而言，命运似乎不可改变，或者换另一种说法：客观法则是不可改变的。然而，人不是消极被动的动物，人的主观机动性可以表现在遵循和顺应客观规律之中。

人类一刻也没有放弃改善命运的努力。“尽管往往归于失败，陷入更为痛苦的深渊，但在改善命运这方面还是取得了许多成功，人类至少可以在一定程度上改革自己的命运。”《周易》给我们的启示是：“一曰无为无不为；二曰只能顺天而行，不可逆天而动；三曰阴阳顺五行；四曰每当地地交合时，夺取阴阳造化机。”所强调的是要遵循客观法则，以法则的要求去办事，就可以在一定的程度上把握自己的命运。

讲了以上这些道理，无非是要说明：命运可以根据一定的科学方法预测到，命运也可以在一定的程度上把握住。

现在我们需要知道的是怎样才能正确地预测命运，这就需要懂得太极预测律。

在研究太极预测律之前，我们先分析一下八卦起卦工具是怎样接收讯息的。

我们每一个人的五官和身体，实际上就是一种宇宙讯息接收器。但由于人体这个讯息接收器仍存在着极大的局限性，因而难以获得宇宙深处那些超感觉的、潜在的讯息。古人发明的八卦预测法，正好弥补了人的感觉的这一缺陷。八卦预测法实际上就是一种超感觉讯息预测法。

八卦预测法中最古老最完整且最繁琐的就是《周易》记载的蓍草法。后来人们又发明了铜钱法代替之，再后来又有时间、方位、声音等起卦法。

然而用八卦起卦时，人们是怎样接收讯息的呢？

由全息统一论可知，既然任何子系统都包含整个宇宙的全部讯息，那么就表明了宇宙的全部讯息都存留在任何子系统之中，并且透过某种迹象，某种方式显现出来。以八种不同的“形”所构成的八卦，已经是一个完备的逻辑系统，当然也就能够包含宇宙的任何讯息。问题是：当我们用双手分蓍草或抛落铜钱时，其结果能正确地反映出真实的讯息吗？而且其根据是什么呢？许多卜卦已证明：透过上述两种方法得出的结果，可以正确地反映出被卜对象的真实讯息。因为，我们在分开蓍草或抛铜钱的一刹那，要求必须达到虚静的气功状态，从而使我们的意念，透过蓍草或铜钱同宇宙讯息场所形成的某种无形的力相互感应，即达到天人感应的境界。这样，透过一种随机的自然选择过程，我们所要预测的讯息就会在筮得的卦象中显示出来。采用时间直接起卦的方法之所以能够成立，就是在特定的时间里，整个宇宙从星体、能量到讯息等，其分布和运行情况是不相同的，因此，如果人类创造的天文历法是正确

的话，那么它就应当能够正确地反映出宇宙天体及讯息的分布和运行规律，然后再透过八卦卦象显示出来。采用方位、声音直接起卦的道理亦与此相同。可见，采用八卦进行讯息预测，是以大自然的讯息相统一、相转化的原理为基础的。

确立卦象之后，依据什么规律去判定出各种不同事物的不同命运呢？

(1) 阴阳律：从卦象上看是阴阳爻之间排列关系；从筮数上看是奇偶数之间分布规律。

这一规律可表述如下：阴阳对立：阴胜阳，阳胜阴。阴阳互补：阴补阳，阳补阴。阴阳统一：阴统阳，阳统阴。阴阳错位：阴与阳，阳与阴。

在阴阳对立的情况下，该卦的规律一般是阴占则阴胜阳为吉，阳占则阴胜阳为凶。阴占则阳胜阴为凶，阳占则阳胜阴为吉。

在阴阳互补的情况下，该卦的规律一般是阴占则阴补阳为凶，阳占则阴补阳为吉。阴占则阳补阴为吉，阳占则阳补阴为凶。

在阴阳统一的情况下，该卦的规律一般是阴占则阴统阳为吉，阳占则阴统阳为凶。阴占则阳统阴为凶，阳占则阳统阴为吉。

在阴阳错位的情况下，该卦的规律一般是阴占则阴与阴为凶，阳占则阴与阴为吉。阴占则阳与阳为凶，阳占则阳与阳为吉。

(2) 五行律：五行为：水、火、木、金、土。这是正



确的排列顺序。五行之间具有生克制化的规律。五行的生克关系为：水生木、木生火、火生土、土生金、金生水（一规律）。水克火、火克金、金克木、木克土、土克水（二规律）。

在断卦时，最重要的是要判断所占人、物、事于五行中属于哪一行，五行分配要正确。在实际中，许多判断错误都是由于五行分配不准造成的。

五行六位图

兑金	艮土	离火	坎水	巽木	震木	坤土	乾金	
土	木	水	火	木	土	金	土	上爻
金	水	土	土	火	金	水	金	五爻
水	土	金	金	土	火	土	水	四爻
土	金	水	火	金	土	木	土	三爻
木	火	土	土	水	木	水	木	二爻
火	土	木	木	土	水	土	水	初爻

有一种以五行与六爻相配合的断卦法则，可做为五行生克制化而断卦的基本准则。

(3) 主兆律：在预测占卦之时，主要看兆辞的吉凶而定。

兆辞与象、象辞是紧密一致的。兆辞吉，则象、象辞也多为吉利，中正而应的。兆辞凶，则象、象辞就成为不吉，失位而否的。无论任何一种断卦的法则，都必须以兆辞来定。

《周易》所提兆辞有两种四类：两种：吉和凶。四类：吉、凶、悔、吝。吉的兆辞一般代表了吉祥、吉利、成功、大喜等。而凶的兆辞则代表了凶、难、灾、不顺、失败、遭殃、有麻烦、坎坷等。

兆辞律实际上是断卦的基础和归宿。

(4) 变爻律：这是本卦变为之卦的情况下，由于变爻数量的不同，推演方法也随之变化的法则。

这一法则是依据宋代学者朱熹整理出的变爻推论法则而提出的。

凡卦六爻皆不变，顺占本卦彖辞，而以内卦为贞、外卦为悔。

一爻变，则以本卦变爻辞占。

二爻变，则以本卦二变爻辞占，仍以上爻为主。

三爻变，则占本卦及之卦之彖辞，而以本卦为贞，之卦为悔。

四爻变，则以之卦二不变爻占，仍以下爻为主。

五爻变，则以之卦不变爻占。

六爻变，则乾、坤占二用，余卦占之卦彖辞。

#### (四) 太极预测论对现代管理的启示

正确的预测，对任何实践活动都是必要的，而管理实践更需要这种预测。若离开科学且又正确的预测，几乎任何成功的管理都是不可能的。

太极预测的科学性是不容置疑的。太极预测论对现代管理

的启示作用主要有以下三点：

(1) 太极预测的根据，要点是：物质运动和发展的法则是可以认识的，人们可以循其法则而预测事物未来的发展状态和趋势，这不仅在理论上而且在实践上都已证明是一个真理。

既然如此，现代管理实践所涉及到的：生产发展的规模、生产的周期、产品销售额、利润收入、工资分配、利税分成、成本支出、效益收入、机构设置、人员分配等等，都可以依据这种理论去进行预测。假若人们能够比较正确地预测到上述这些方面的未来情况，那么对现代管理该有多么大的作用和意义啊！

(2) 太极预测论提出的综合性和灵活性的两大原则，实际上对现代管理也是非常重要的。现代管理应该是综合性的管理：即它要考虑到各个方面的因素，要从各个因素的内在比率、比例、联系和实际作用中去把握管理的客观规律性。例如，现代管理最主要的几个要素是：人、财、物、讯息、时间、科技等六个方面，这六个方面之间联系是错综复杂的。

那么，怎样才能处理好它们之间的关系？怎样从总体上综合地考虑他们之间的最佳组合形成最佳结果，因而产生最佳效益？当其中某因素发生变化时，其他因素将要发生什么变化？而这些变化对总体和全局将会产生什么影响等等，都需要人们进行哪怕是最简单的预测。

什么是管理呢？管理就是处理各种关系，即按照科学而又

合理的原则去处理这些关系，并找出其中本质的联系，以此来控制和把握管理整体的行为。这实际上也是一种科学的综合管理。

现代管理也应该是灵活性的管理，即不断地、经常地采用灵活而巧妙、简易而有效、及时而果断的方法去进行各种管理。灵活性管理也是权变管理。而权变管理是现代管理的一个基本特征。

之所以如此，是因为在现代管理实践中的各种随机性和变动性因素很多，如果管理者只是按照固定的、规范的、传统的管理模式和方式进行管理，就难以适应迅速发展的管理形势的要求。

另外，灵活性的管理能够使管理系统与管理环境有效沟通，不至于造成管理行为的滞后性。现在，由于时间与空间条件的交叉变化，往往能为管理系统提供许多难得的机遇，但这些机遇，除了管理者要具有审时度势的战略眼光外，还必须具有灵活多样的管理方式，这是管理取得成功的基本条件。

(3) 太极预测律主要揭示的是在预测或实际断卦过程中的基本法则，遵循这些法则，就可以比较正确地推测出人事的“命运”。这是八卦预测的基本目的。实际上，在管理中，它的管理者也需要认识和把握诸如企业、部门、集团等未来的命运。这对于提高现代管理水平和工作效率有着极大的意义。

## 二、现代预测与太极预测的比较

为什么要做这种比较呢？

因为只有做了这种比较，我们才能更清楚地了解现代预测和太极预测的长处、优势和它们各自的局限性，我们才能吸取它们各自的精华，并将其应用到现代管理上来。

### （一）现代预测

从科学的意义上说，未来的事件是可以预测的。人类完全可以透过一系列的科学预测活动，了解和把握自然的、社会的各种事件的演化变化规律，以便有效地保持人类与自然、社会的和谐。

现代预测的基本要素（当然也包括古代预测的基本要素）包括如下几点：

（1）定性。即将发生什么事件。

（2）定量。即这一事件活动的水平和活动的程度、范围究竟有多大。

（3）定时。即这一事件在什么时间内发生。

（4）概率。发生事件的可能性有多大。

现代预测是建立在一系列现代科学预测方法的基础上的。

据西方学者 J. 麦克黑尔等人所著《关于世界未来研究》一书介绍，最常用的现代预测法有十七种。

这些方法在很大程度上是借助于数理逻辑理论来发挥作用

的。虽然这些方法有许多优点（诸如精确性、正确性等），但也有其随机性、模糊性等局限。

这些科学的预测方法所依据的基本原理是什么呢？

(1) 规律可知性原理：物质世界有其确定不移的客观规律性。这种客观规律性是可以认识的。人们可以透过实践、体验、思考和其他方式揭示和把握这种规律性。而揭示和把握了这种规律性，就可以把握客观事物未来发展的特征、趋势和状态。

(2) 事物发展的连续性原理：一般而言，任何客观事物的变化过程常常表现出它的连续性，即它的特点、特性，表现为一个惯常的运动形态。因此，人们可以依据研究对象的过去和现在的状态向未来延续这一特征，预测其未来状态。

(3) 事物发展的相关性原理：任何事物的变化都不是孤立的，而是在与其他事物的相互影响下发展的。事物之间的相互影响，常常表现为因果关系，即可以揭示它的变化特征和变化规律，并可据此去预测其未来状态。

(4) 类推原理：许多特征相近的客观事物，它们的变化常常有某些相似之处。类推预测的客观背景就是类似事物之间的相似性，透过寻找和分析类似事物相似的规律，并依据已知事物的变化特征，推断具有近似特性的预测对象的未来状态。

(5) 事物的可控性原理：对那些规律已被认识且又可控制的事物，人们可以根据控制规律，并依据人的愿望和

## J. 麦克黑尔和 M. 麦克黑尔统计并使用比例排列的预测技术

组 织		个 人	
方 法	%	方 法	%
专家小组讨论会	10.0	前景方案	10.6
外推技术	8.8	外推技术	8.5
个别专家预测	8.7	个别专家预测	8.2
统计模型	8.4	专家小组讨论会	8.0
智囊团讨论	8.1	历史类比	7.7
前景方案	7.9	智囊团讨论	7.6
模拟	6.2	统计模型	6.5
历史类比	5.9	概率论预测	6.5
概率论预测	5.8	模拟	5.6
特尔菲法	5.5	特尔菲法	5.6
运筹模拟	3.9	运筹模拟	4.1
因果关系模拟	2.8	交叉影响分析	3.9
网络分析	2.8	网络分析	2.7
关联树式图解法	2.4	关联树式图解法	2.5
对策论式研究法	2.3	对策论式研究法	2.5
编制连续图象	2.1	编制连续图象	2.4
交叉影响分析	3.9	因果关系模拟	4.1
其他	2.4	其他	3.4

要求,对其进行相应的控制,从而实现人们对事物未来发展的要求。

只有掌握了这些预测的基本原理,人们才可以建立正确的思维程序和预测步骤。

世界上没有一成不变的事物,也没有互不联系的事物,更没有不可探知其规律性的事物。预测对象的发展不可能是过去状态的简单延续,预测的事件也不会是已知的类似事件的机械再现,相似不等于相同。因此,在预测过程中,还应对预测对象进行具体分析,以求提高预测结果的正确性。

现代预测不仅是一个辩证思维的过程,也是一个具有科学预测步骤的行为:①根据预测的任务确定预测的目标;②收集和分析有关资料 and 情报;③选择适应的预测方法进行预测;④分析和评价预测结果(即对预测结果的准确性和可靠性进行论证);⑤提交预测报告。

对以上问题的论述,也可以使我们大概了解现代预测和古代预测就其原理基本上是一致的,尽管它们利用了不同的方法和步骤,但它们之间是可以沟通的。我们透过对现代预测学普遍原理的研究来认识,甚至发展太极预测的方法,是研究和发

展古代预测的必经之路。

## (二) 太极预测

《周易》所提出的太极八卦理论代表了中国古代的世界观和方法,而其实用性又根据这种世界观和方法论形成了针对各种不同对象的预测方法,并被广泛地应用于社会各个层次。



可将太极八卦的预测方法按其性质划分如下表所示：

古代各种预测技术的比较

	短期	中期	长期
直观预测	梅花易易辞	相术风水	相术风水
规范性 预测	卜筮 六壬	卜筮 六壬 姓名学	卜筮 六壬 姓名学 渊海子平 (四柱)
探索性 预测	奇门遁甲 铁板神算	奇门遁甲 铁板神算	紫微斗数 铁板神算

(1) 古人以不同的系统为预测对象，从而形成了一套系统的预测方法。

(2) 古人所使用的各种预测方法，大都是从个体角度进行预测的，他们注重对每个人不同方面的研究，对群体、国家等命运的预测理论及方法，相对而言比较少。

(3) 在《周易》易理的指导下，形成了许多各具特色的预测方法。在《周易》的基础上，后来形成了两大预测学派。一是易理派，即透过易理的研究，可以指出卦象之各种技法；二则象数派，乃透过象数之各种技法的研究，来探索对各种事理的定量化推测。

(4) 在古代预测技术中，尤其是在八卦预测中，对各种事件进行预测时所需要的事先讯息很少，或者根本不需要各种预兆，即可预测事物的未来发展趋势。其主要根据在于易经和阴阳五行学说建立了各种事件之间的联系，并揭示了这些联系之间的规律，透过相互联系事件的内在规律，对一些突发事件的预测成为可能（突发事件往往是事物相互发展而出现的某种必然事件。这种事件若按现代科学预测来进行，有时很难预测到，而八卦预测则很容易达到这一点）。

### （三）现代与古代预测法的比较

任何预测都是对一定时空范围内事物规律的认识，并将这种认识推至超出原有时空范围而进行的对该事物过去、现在和未来存在和发展状态的猜测，因而形成了中西方不同的预测方法。

现代预测体系的确立，显然是以西方科技发展为基础的，即利用它们对客观世界所形成的规律性认识来推测世界的未来。然而，现代预测方法仍存在着一定的局限性（因为任何时代所产生的方法，都有那个时代所不可克服的局限性），即对那些规律已被认识到的客观对象，可以透过现代预测方法，易于准确地确定其未来的发展及状态，但对那些规律还没有被认识清楚的事物，或者即使研究清楚，但还难以用数量化形式来正确表现的事物，在对其进行预测时，就表现出了预测结果的不可靠性。特别是对那些规律还没有被认识的事物，或那些由于许多外在原因而出现的突发性事件，现代预测法就显得无能

为力了。

不论是对于宏观事物还是对于微观事物，当人们对其本质和规律还没有完整、正确认识的时候，用现代预测方法，是难以正确地进行预测的。

然而，对于中国古代八卦预测而言，它较之西方现代预测法优越的地方在于：它所须必备的讯息数据较少，甚至可以全然不知过去的的数据，而仅透过一定的、简便的诊断现实情况的办法，“观物取象”，随后“因象立器”，即可完成对所需要预测的对象的推测。

古代预测术属于直观预测的方法，大都停留在对所测事物数据的整理、分析的基础上，透过对经验数据的分析、研究，划分出不同种类，进而规定一种与之相联系的未来事件的关系，并做出一些“归属性”判断。确定以后，再根据类的特性，判定原事物的特性等。

古代预测术中属于规范性的预测法，是根据所获得事物的讯息，再根据一定的原理所建立的模型，如五行生克图等，进而根据模型来预测事物发展的规律。其中也引入各种二元关系，如生、克、冲、刑等等，来描述事物相互间的关系。但是，这种模型所要达到的目的点是非常明确的，因为，世间的事物“虽万象之纷纭，须一理而融贯”。

对属于探索性的古代预测法，其基本点与第二类相仿，区别在于：使用第三类方法，不仅可以预测各种事物的变化发展，还可以从中选择某种优化的策略，来改变事物未来的发展结果。

直观类和规范类预测仅能指明未来的发展趋势，但如何改变这种趋势却无能为力。在探索性预测中，还有如何改变未来结果的办法。而这些方法及其所具有的功能，都是现代预测法所难以达到的。

中国古代预测与现代预测相比较的另一个特点是：被预测的事件与预测者有较大的依赖关系。不同的预测者，即使采用同一种预测法，对同一事件进行预测，有时也可能会得出完全相反的结论。若对于预测行家而言，被称为“灵性”。如果人们只依靠某种逻辑推理，而缺少一定的“活学活用”灵性，其预测的结果往往不会被行家所称道。而这种灵感又是与预测者的长期修养而形成的“灵力”有关。

由于中国古代预测没有发展到符号逻辑体系，很难对事件的发展过程和体系变化发展做出很好的描述。即使有大量的事前资料，也很难转化为某种相应的模型体系，对之进行合理的应用。

而现代预测法，基本上是与预测者无关的，虽然在使用同一方法上存在不同的艺术水平，但对结果影响不会很大。

对古今预测法进行上述比较，是为了使它们取长补短，从而形成古今结合的优化新预测法体系。

#### (四) 古今预测法的结合

古今预测法的结合，是指两种方法的相互“取长补短”，按中国古代易学理论“一阴一阳谓之道”、“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”。如将古今之预测法分别视为阴与阳，

那么，其各自方法的不断完善形成了更科学的方法。同时，它们之间的相互结合，又可以形成另外的两种预测法，即以中国古代为主的，结合现代预测的方法和以现代方法为主，结合古代的预测方法，即以阴阳相生之四象也。再进而言之，可生成八卦，八卦相荡，生成八八六十四卦，其各自面对不同的预测对象和体系，因而，形成面对整个物质世界的比较完整的预测体系。

进行这种庞大的预测体系的研究，是一个宏大的科学系统工程。这应该成为我们今后为之创立和研究的主要对象。

(1) 古今预测方法共同的基础是对客观世界规律性的认识。由于认识的程度和角度不同，形成了不同的认识方法。古今两种预测方法的融合，实乃东西方文化的融合。

(2) 从预测技术的层次看，它们所研究、处理问题的主要对象不同，这就失去了两类方法比较的基础。因此，必须先确定在同一对象基础上，使用各种方法进行研究，再比较各种方法之间的优势，使它们相互促进。

(3) 从两类预测方法的性质看，现代预测的成功之处，就在于使用了大量的数学手段和数学模型；而古代的预测方法主要靠阴阳五行等理论进行预测，尽管正确性是无疑的，但难免有一些神秘色彩，有时又缺少必要的量化规范。因此，就更需要二者在新的科学理论的基础上相互融合起来。

总之，在预测愈来愈成为人类生活不可缺少的一部分的时候，将古代预测法与现代预测法有机地结合起来，就显得愈来愈有必要了。

### 三、现代管理决策

西方管理学家西蒙说：“管理就是决策”，“决策就是管理”。而决策必须建立在科学预测的基础上。没有科学的预测，就不会有成功的决策。

#### （一）预测是决策的前提

“凡事预则立，不预则废。”

“没有远虑，必有近忧。”

不论是古代还是现代的预测，不论是定性还是定量的预测，不论是八卦预测还是模型预测，只要是科学预测，都势必对现代管理的决策产生积极的影响。

对现代管理而言（彻底地说，对一切管理都是如此），决策是头等重要的大事。如果决策失误，尤其是重大的战略性决策失误，对整个管理过程的危害，将是极其严重的。

而决策的正确性，必须建立在科学预测的基础上：

·因为只有科学的预测，才能把握管理对象、管理系统发展的基本过程和基本趋势。掌握了这种过程和趋势才能据此确定出本单位、本部门、本系统的科学决策。

·因为只有科学的预测，才能超前地了解 and 把握未来管理系统和管理环境的变化状态。然后，根据对这种状态的正确预测来制定相应规划的管理措施。

·因为只有进行科学的预测，才能为现代管理者深入地了解社会政治、经济、文化、科技、人口、环境、教育等提供各

种可能的讯息，因而帮助他们做出科学的决策。

实践已经证明：许多高明的决策往往来自比较正确的预测；而许多失误的决策往往来自非科学性的预测。

## （二）决策是管理的关键点

西蒙和马奇是西方决策理论学派两位最重要的代表人物，在创立“决策与管理”的理论上做出了重大贡献。他们有一个十分重要的观点：决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策。（注②）

在西蒙等人看来，整个管理过程的各个阶段都需要决策。但一般而言，决策过程分为四个阶段（注③）：

第一阶段的任务就是探查环境，寻求决策的条件，可以称之为“情报活动”。

第二阶段的任务是设计、制定和分析可能采取的行动方案，可以称之为“设计活动”。

第三阶段的任务是从可供选择的各种方案中，选出一个适用的行动方案，可以称之为“抉择活动”。

第四阶段的任务是对已做出的抉择进行评价，可以称之为“审查活动”。

这四个阶段表明，决策在管理中的地位是首要的，是绝对不能缺少的。

在一些计划程度或调控程度较高的国家和地区，科学的决策显得更为重要。如果决策正确，那将极大地促进社会政治、经济、文化、科技的发展；反之，如果决策失误，那对经济和

社会生活的各个方面都将造成严重的影响。所以，决策的正误、是否科学、是否有效，直接关系到管理系统，乃至更大范围的社会经济活动的成败。

在现代管理中，进行科学决策，首先要求有正确而具体的决策目标，这个目标应该是经过论证为可行的，又是合理的；科学的决策还要求有三个以上的备选方案，以便进行比较和选择，如果只有一个方案，就没有选择的余地，而没有选择的余地，也就难以保证决策的成功；科学的决策所追求的是最佳化决策，即能产生最佳化效应的决策；科学决策要求在实施管理过程中，不断地进行追踪决策，也就是说，已经实施的决策还要求随着客观内外环境的变化，而做出相应的修改或调整，直至根本性的改变；科学决策必须建立在科学预测的基础上，没有以科学预测为基础的决策是盲目性决策。可以说，没有准确的预测，就没有正确的决策，也就没有成功的管理。

### (三) 要建立一个决策科学化的保证体系

怎样才能保证决策的科学化呢？或者说，怎样才能既保证决策符合实际，又具有科学性呢？

一般而言，有了科学的预测，再加上管理者具有高明的战略眼光、科学的决策方法，就可基本保证决策的正确性。然而，光有这两点，还是远远不够的。因为光靠管理者个人的素质和能力，难以完全保证决策的科学性。

管理决策的科学化，需要一个完善的保证体系。



(1) 要有一个完善的讯息系统。这一系统能够为有关的管理部门或管理者提供决策的控制讯息。即它对各种外界和内部的讯息数据进行采集、储存和检索，对讯息的传输加以计划，并将数据尽快转换成讯息，以及时提供给有关管理者。

(2) 发达的智囊系统。智囊系统为管理者充当“军师”，他们由多学科专家所组成，以其足智多谋的“军师”角色为管理者提供决策方案、提供预测结果、提供各种项目的论证，因而可以弥补任何一位管理者（即使是非常高明的管理者）的不足，以保证其决策的正确性。

(3) 完整的决策系统。决策系统是由若干名决策者即管理者所组成，因而形成一个有效决策体制的核心。

“这一系统以大量可靠的情报讯息为依据，充分运用决策者长期积累的丰富经验和所掌握的科学技术知识，对由智囊系统提出的各种选择方案，进行系统的验证与逻辑推理，采取辨别、比较、分析、平衡等手段，反复权衡和对比各种备选方案的利弊得失，从中选取最合理的方案。”（注④）

(4) 有力的执行系统。执行系统需要具备强而有力的执行手段，在执行过程中要建立必要的反馈，以监督决策的执行和验证决策的适应性和有效性。执行决策还需要有一个监督机构，其目的在于及时发现脱离决策的偏差和纠正偏差，以便保证决策的有效执行和落实。

(5) 科学的方法系统。决策的内容是多样的，因此决策的方法也应也是多样的。要运用科学的方法进行决策，同时要

有一个科学而又完整的决策方法系统辅助之，就能保证决策的合理性和最佳性。

自第一至十二章，我们按照太极思维的逻辑要求分别追述了太极思维的逻辑行程、太极原理的先后演绎，并依次论及了太极易变论、运动论、序列论、圆道论、整体论、组合论、否定论、和谐论、预测论；与之相对应，我们又论及了管理辩证法、管理过程、管理序列、管理整体、管理结构、管理扬弃、管理平衡、管理决策等。

太极理论体系和现代管理体系一样，都是一个宏大的体系，只不过前者是“启道”的体系，而后者是“行道”的体系。古人创立的太极体系不仅在原理上、原则上、方法上，也在精神上、价值上对现代管理者有着直接或间接的重要影响。如果现代管理者能较深入地懂得《周易》的基本思想，并把这种思想用于现代管理实践，那么他们将有极大的思想优势，他们将立于不败之地。

古人极力推崇这样两种思想：“要顺天而行，不可逆天而动。”“无为而无不为之。”

这两句话虽然极简单，但有着巨大的精神力量。

若用现代语言说：客观法则是不能违背的，天理是不能悖逆的。当人们按照客观法则和天理为之时，就会感到自己与天、与自然、与社会融为一体，就会感到自己自由自在，无不为之”。这时，人们就进入一个极高的神圣境界了。在那里，人才能真正发现自我的伟大，才能真正找到超时空的生存意义。

现代管理者，应该成为这样的人。

注①：以上行文均见谢松龄《天人象：阴阳五行学说史导论》，山东文艺出版社，一九八九年出版。

注②：孙耀君《西方管理思想史》，山西人民出版社，一九八七年出版。

注③：孙耀君《西方管理思想史》，山西人民出版社，一九八七年出版。

注④：张碧辉、王平《实用决策手册》，广西人民出版社，一九九〇年五月出版。